

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра философии и акмеологии

**Управленческое консультирование по внедрению программы
профилактики организационного вандализма**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова

Исполнитель:
Бойко Анна Дмитриевна,
обучающийся УК-1601 группы

_____ подпись

Научный руководитель:
Кружкова Ольга Владимировна,
канд.психол.наук, доцент,
доцент кафедры ФИА

Екатеринбург 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРОБЛЕМАМ ПРОФИЛАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ВАНДАЛИЗМА	10
1.1 Организационный вандализм как управленческая проблема	10
1.2 Особенности консультационной деятельности и профилактики организационного вандализма в образовательной организации	19
Выводы по главе 1	34
ГЛАВА 2. ВОЗМОЖНОСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ПРОГРАММЫ ПРОФИЛАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ВАНДАЛИЗМА.....	35
2.1 Алгоритм деятельности консультанта по внедрению программы профилактики организационного вандализма	35
2.2 Возможности применения алгоритма управленческого консультирования по профилактике организационного вандализма в УрГПУ	43
2.3 Экономический расчет стоимости консультационной услуги по внедрению программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации.....	57
Выводы по главе 2.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	63
ПРИЛОЖЕНИЕ	73

ВВЕДЕНИЕ

Среди разнообразных социальных процессов (урбанизация населения, реформирование экономики, старение человека, семейные конфликты и пр.), вандализм и его последствия по праву занимают особое место, что связано с тем, что именно данный процесс наносит существенный вред современному обществу. Однако современные исследователи рассматривают данный процесс лишь в юридическом контексте (варианты наказания и классификации подобных действий), ещё реже рассматриваются способы профилактики, предупреждения вандальных актов среди узких возрастных категорий населения (в основном, до юношеского возраста включительно). Однако вандальное поведение взрослых людей, средой реализации которого часто становится организация, до сих пор не изучено, даже несмотря на то, что организации несут значительный ущерб от подобного деструктивного поведения персонала [76, 96, 105]. Те же организации, которые занимаются сознательной профилактикой организационного вандализма, не всегда учитывают влияние таких факторов, как сопротивление персонала изменениям, степень осознания экономической целесообразности профилактики данного явления всеми членами организации и др., что впоследствии приводит к снижению эффективности мероприятий, проводимых в рамках профилактики данного феномена.

Реформирование системы образования, новые образовательные стандарты, повышение требований к работникам образовательных организаций привело к возрастанию напряженности внутри вузов, и, как следствие, учащению случаев организационного вандализма. Примером в данном случае может служить один из уральских вузов, который за последние несколько лет становился участником судебных разбирательств

с теперь уже бывшими работниками этого высшего учебного заведения [2, 3, 4].

Проведенный анализ научных и методических работ свидетельствует о том, что консультационная деятельность применительно к проблемам внедрения программ профилактики организационного вандализма исследована недостаточно, что обуславливает *актуальность исследования и выбранной темы.*

Проблема: недостаточная теоретическая и эмпирическая разработанность особенностей консультационного сопровождения управленческой деятельности при внедрении программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации.

Все это дает нам основание говорить о наличии следующих *противоречий:*

1. На социально-управленческом уровне имеется противоречие между потребностью предотвращать акты организационного вандализма и отсутствием понимания природы данного феномена, и, соответственно, дефицитом рекомендаций по внедрению программ по его профилактике.

2. На научно-управленческом уровне наблюдается противоречие между потребностью в научно обоснованных представлениях по осуществлению консалтинговой деятельности в области управления по вопросам организационного вандализма (в том числе его профилактики) и отсутствием научно разработанных подходов к пониманию данного феномена.

3. На научно-методическом уровне: между потребностью в эффективной реализации процессов управленческого консультирования по вопросам недопущения организационного вандализма и неразработанностью конкретных рекомендаций и технологий по сопровождению его профилактики.

Теоретическая основа исследования базируется на материале отечественных и зарубежных публикаций, касающихся вопросов:

- управленческого консультирования (Васильев Г.А., Деева Е.М., Лабутин К.М., Погонишева Д.А., Беспалова А.Г., Гончаров С.Э., Нестеренкова О.А., Коханова А.А., Беляева С.С., Лебедева Л.В., Шендалев А.Н. и др.);

- управленческого консультирования в образовательной организации (Ткалич А.И., Ткалич С.К., Дубровская Т.А., Любезнова Е.Э., Роганов А.А., Саханский Н.Б., Кружкова О.В., Соболева Э.Ю. и др.);

- деструктивного поведения персонала (Keeney M., Kowalski E., Carrelli D., Moore A., Rogers S., Нарожная Д.А., Насырова С.И., Заказнов А.В., Андреева В.Ю., Митина Н.Н., Елисеев С.А., Тыняная М.А. и др.);

- вандализма (Павлов В.Г., Гурова О.В., Воробьева И.В., Кружкова О.В. и др.);

- организационного вандализма (Воробьева И.В., Гаврилов Д.Е., Девятковская И.В., Кружкова О.В., Оболенская А.Г.).

Объект исследования: организационный вандализм.

Предмет исследования: управленческий консалтинг по вопросам профилактики организационного вандализма.

Цель исследования: разработка алгоритма управленческого консультирования при внедрении программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации.

Задачи исследования:

1. Анализ психологической, педагогической и управленческой литературы, результатов научных исследований с целью определения сущности управленческого консультирования и определения его особенностей в образовательной организации.

2. Анализ психологической, педагогической, управленческой, экономической, юридической и социальной литературы, результатов научных исследований с целью определения сущности организационного вандализма, его особенности, причины и последствия.

3. Разработать алгоритм управленческого консультирования при внедрении программы профилактики организационного вандализма, провести его адаптацию к условиям образовательной организации.

4. Определить возможности управленческого консультирования при внедрении программы профилактики организационного вандализма в УрГПУ.

Гипотеза исследования: консультационная деятельность эксперта в области внедрения программ профилактики организационного вандализма будет эффективна при выполнении следующих условий:

1. Консультантом будет доказана необходимость управленческого консалтинга по вопросам организационного вандализма в образовательной организации для его руководителя.

2. Управленческое консультирование по вопросам профилактики организационного вандализма будет основываться на верифицированных трансдисциплинарных теориях и практиках, сочетающих психологические, юридические, социальные и управленческие подходы.

3. Деятельность консультанта будет основываться на универсальном алгоритме оказания консалтинговых услуг в области управления, адаптированном под условия конкретной образовательной организации.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Организационный вандализм представляет собой несанкционированное изменение работником организационной среды, наносящее определенный вред для организации.

2. Отсутствие профилактики организационного вандализма в образовательной организации может привести к таким последствиям, как экономический, социально-психологический и экологический ущерб.

3. Для обеспечения успешности управленческого консультирования по внедрению программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации, оно должно строиться на следующем алгоритме:

1 этап – первичная консультация.

2 этап – выявление организационного вандализма.

3 этап – консультационное сопровождение.

4 этап – завершение консультирования.

5 этап – постпроектное обслуживание.

Элементы новизны, представленные в работе:

- систематизированы представления об организационном вандализме;
- проанализированы основные характеристики, отличающие организационный вандализм от схожих феноменов;
- разработан алгоритм управленческого консультирования при внедрении программы профилактики организационного вандализма.

Методы исследования:

- применение GAP-анализа позволило проанализировать разность между представлениями клиента об управленческом консалтинге и реальными содержанием и последствиями консультирования;
- изучение и анализ материалов научных и периодических изданий по проблемам вандализма, деструктивного трудового поведения, применение метода сравнения, опроса и метода экспертных оценок позволили определить различия между организационным вандализмом и схожими феноменами;
- изучение и анализ материалов научных и периодических изданий по проблемам вандализма, деструктивного трудового поведения и по вопросам управленческого консультирования в образовательных организациях в совокупности с применением метода формализации позволили спроектировать алгоритм управленческого консалтинга при внедрении программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации, основывающийся на верифицированных трансдисциплинарных теориях;

- метод экспертных оценок и интервью позволили определить наличие склонности персонала образовательной организации к совершению актов организационного вандализма;

- метод экспертных оценок позволил произвести расчет социальной эффективности мероприятий, запланированных для проведения при внедрении программы профилактики организационного вандализма в УрГПУ.

Исследовательская база: ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет».

Структура работы:

1. Титульный лист.
2. Содержание.
3. Введение.
4. Глава 1. Теоретические основы консультационной деятельности по проблемам профилактики организационного вандализма.
5. Глава 2. Возможности осуществления управленческого консультирования при внедрении программы профилактики организационного вандализма.
6. Заключение.
7. Список источников и литературы.
8. Приложение.

Выпускная квалификационная работа включает в себя 10 рисунков и 9 таблиц.

Перечень публикаций автора по теме исследования:

1. Бойко А.Д., Девятковская И.В., Кружкова О.В. Вандализм на рабочем месте: девиация или норма? // Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции «Личность в норме и патологии», 20-21 апреля 2017 г. Челябинск: Изд-во Челябинского государственного университета, 2017. С. 30-32.

2. Бойко А.Д., Никифорова Д.М. Небезопасная образовательная среда как предиктор организационного вандализма // Сборник статей Международной научно-практической конференции «Актуальные научные исследования», 30 декабря 2017 г. Самара: ЦНИК, 2017. С. 129-132.

3. Кружкова О.В., Бойко А.Д. Деструктивное поведение персонала в образовательной организации // Педагогическое образование в России. 2018. №8.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРОБЛЕМАМ ПРОФИЛАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ВАНДАЛИЗМА

1.1 Организационный вандализм как управленческая проблема

Понятие «вандализм» впервые было употреблено в 1794 г. Анри Жан-Батистом Грегуаром (abbé Grégoire) для описания разрушения произведений искусства, медалей и книг [68]. Представления о понятии «вандализм» на сегодняшний день представлены в таблице 1.

Таблица 1. Дефиниции понятия «вандализм» в различных источниках

Автор, источник	Дефиниция	Ключевые слова
Общенаучное понимание		
Словарь Ожегова	«бессмысленно жестокое разрушение исторических памятников и культурных ценностей, варварство» [46]	<ul style="list-style-type: none"> • бессмысленное, жестокое; • разрушение; • варварство; • ценность.
Словарь Ушакова	«бессмысленное разрушение культурных ценностей, варварство, поведение вандала» [60]	<ul style="list-style-type: none"> • бессмысленное; • разрушение; • варварство; • ценность.
Чудинов А.Н.	«безучастие к просвещению и искусствам; отсутствие всякого вкуса; стремление к уничтожению произведений искусств; дикость по отношению к культуре и ее продуктам» [86]	<ul style="list-style-type: none"> • безучастие; • дикость; • уничтожение; • культура, искусство.
Большой толковый словарь	«беспощадное разрушение памятников культуры и искусства, бессмысленное уничтожение культурных и материальных ценностей» [70]	<ul style="list-style-type: none"> • беспощадное, бессмысленное; • разрушение, уничтожение; • культура, искусство; • ценность.
В юриспруденции		
Ст. 214 УК РФ	«осквернение зданий или иных сооружений, порча имущества на общественном транспорте или в иных общественных местах» [1]	<ul style="list-style-type: none"> • осквернение, порча; • имущество.

Статья 250.9 Примерного уголовного кодекса США	«осквернение почитаемых предметов» [47]	<ul style="list-style-type: none"> • осквернение; • предмет.
Глава 2 «Об уничтожении, повреждении и порче» (ст. 322-1) УК Франции	«уничтожение, повреждение или порчу какого-либо имущества, принадлежащего другому лицу, но и за нанесение без предварительного разрешения всевозможных надписей, знаков и рисунков на фасады домов, транспортные средства, а также общественные пути или городское движимое имущество, если причинен лишь незначительный вред» [47]	<ul style="list-style-type: none"> • уничтожение, повреждение, порча; • имущество.
§304 УК ФРГ	«повреждение или разрушение предметов, служащих объектом почитания на территории государства, религиозного общества, а также вещи, предназначенные для богослужения, или надгробные памятники, общественные и природные, предметы искусства, науки, ремесла, хранящиеся в общественных собраниях или публично выставленные, а также предметы, которые служат общественным нуждам либо для украшения дорог, площадей и сооружений» [47]	<ul style="list-style-type: none"> • повреждение, разрушение; • объект почитания; • общественное, природное; • искусство, наука, ремесло, общественные нужды.
В психологии		
Гурова О.В., Кружкова О.В.	«деструктивная деятельность человека, детерминируемая внутренними и внешними условиями, но в то же время это специфическая осмысленная активность – субъектное взаимодействие между человеком и средой» [21]	<ul style="list-style-type: none"> • деструктивная, осмысленная активность; • взаимодействие со средой.
В педагогике		
Энциклопедический словарь педагога	«тип поведения человека или человеческого сообщества, характеризующийся бесцельным, бессмысленным и жестоким уничтожением культурных и исторических ценностей» [35]	<ul style="list-style-type: none"> • бесцельность, бессмысленность, жестокость; • уничтожение; • культурная и историческая ценность.
В культурологии		
Кононенко Б.И.	«бессмысленное уничтожение культурных и материальных ценностей» [71]	<ul style="list-style-type: none"> • бессмысленное; • уничтожение; • ценность.

Таким образом, обобщая все представленные определения, можно говорить о том, что вандализм в современном мире понимается

как бессмысленная деятельность по разрушению того, что представляет ценность (культурную, материальную), и не принадлежит вандалу.

Следует заметить, что, согласно данным статистики, в России чаще всего акты вандализма совершают молодые люди в возрасте от 18 до 24 лет [14, 93]. Несмотря на это, в исследованиях, рассматривающих различные аспекты вандализма, делается акцент на людях подросткового и юношеского возраста, из-за чего данный феномен в среде взрослых до сих пор является неизученным.

Основной средой для совершения вандальных актов взрослыми является организация, так как именно в ней они проводят большую часть своей жизни. Следствием организационного вандализма могут стать: снижение качества товаров и услуг, производительности труда, ухудшение социально-психологического климата в коллективе и другие негативные последствия. Несмотря на то, что из-за подобного поведения персонала организации несут большие издержки [57, 67, 76, 96, 105], они не стремятся афишировать данные случаи, так как это может нанести дополнительный (в первую очередь, репутационный) ущерб.

Итак, организационный вандализм представляет собой «несанкционированное изменение персоналом организационной среды, наносящем ущерб организации» [30]. Определения схожих с организационным вандализмом феноменов, рассматриваемых в организационной и социальной психологии, представлено в таблице 2.

Таблица 2. Дефиниции феноменов, схожих с организационным вандализмом

Понятие	Дефиниция	Источники
Деструктивное поведение персонала (деструктивное трудовое поведение)	Индивидуализированное социальное явление, заключающееся в поступках или бездействии субъектом труда, несущих негативные последствия для организации и мешающим достижению ее целей	[7, 40, 57]
Оппортунистическое поведение	Не ограниченная моральными устоями, продуманная и эгоистическая деятельность экономического агента, заключающаяся в предоставлении неполной и/или недостоверной информации, что влечет за собой моральный и материальный ущерб другим лицам	[42, 45]

Корпоративный саботаж	Умышленное нанесение ущерба организации работником (в том числе бывшим), выражающееся в игнорировании или некачественном исполнении трудовых обязанностей вследствие имеющегося внутреннего несогласия, противодействия	[6, 24, 36, 41]
Абсентеизм	Отсутствие на рабочем месте без уважительной причины	[39, 41]
Сниженная трудовая активность	Уклонение от выполнения трудовых обязанностей	[41]
Хулиганство	Негативное отклонение от общепринятых правил поведения, нарушающее нормальные условия труда, а также работу организации в целом	[1, 49, 51]
Кража (воровство)	Незаконное присвоение имущества в корыстных целях	[1, 8, 33, 50]
Халатность	Бездействие персонала, которое по неосторожности привело к наступлению вредных последствий, в том случае, когда соответствующее исполнение трудовых обязанностей исключило бы возможность наступления негативного результата	[1, 23, 37, 38, 56, 61]
Итальянская забастовка	«Работа по правилам» - демонстративная форма протеста персонала, заключающаяся в сочетании строгого соблюдения всех положений и инструкций, действующих в организации и подчеркнуто медленного исполнения собственных трудовых обязанностей	[26, 63]

Отличие организационного вандализма от схожих феноменов представлено на рисунке 1.

Таким образом, анализируя представленные на рисунке 1 данные, можно говорить о том, что:

- организационный вандализм представляет собой определенное действие, совершаемое работником, в то время как различные виды деструктивного поведения персонала могут выражаться в форме как определенных действий, так и бездействия работника;
- результатами организационного вандализма могут стать как порча, так и преобразование организационной среды, при этом последствием действий работника, классифицируемых как проявление одного

или нескольких видов деструктивного поведения персонала, чаще всего выступает порча среды организации;

		Организационный вандализм	Деструктивное трудовое поведение	Оппортунистическое поведение	Корпоративный саботаж	Абсентеизм	Сниженная трудовая активность	Хулиганство	Кража (воровство)	Халатность	Итальянская забастовка
Активность субъекта	Действие	+	+	+	+	+	-	+	+	±	+
	Бездействие	-	+	+	+	+	±	-	-	+	±
Направленность деятельности	Порча	+	±	±	+	-	-	+	+	±	-
	Преобразование	+	+	-	-	-	-	-	-	±	±
Составляющая организационной среды, на которую происходит воздействие	Информационная	+	±	+	+	-	-	+	±	+	+
	Материальная	+	+	+	-	-	±	+	+	+	+
	Социально-психологическая	+	+	-	-	+	+	+	-	+	+
	Культурная	+	+	±	-	+	+	+	-	+	±
Наличие ущерба для организации	Экономического	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Экологического	+	+	-	±	±	-	+	-	+	+
	Социально-психологического	+	+	+	+	+	+	±	+	±	+
	Репутационного	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+
	Достижение целей	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Характеристика деятельности	Осмысленность	±	±	+	+	+	±	+	+	±	±
	Целенаправленность	±	±	+	+	+	±	±	+	±	±
	Отсутствие моральных ограничений	±	+	+	+	±	-	±	+	±	±
Мотивация деятельности	Эгоистические побуждения	±	±	+	±	+	+	±	+	±	+
	Обида, месть	±	±	±	±	±	±	±	±	±	±
Условные обозначения, используемые в таблице: • «+» – признак выражен и/или имеет проявления в организации; • «±» – признак может как проявляться, так и не проявляться в организации; • «-» – признак не проявляется в рамках организации.											

Рис. 1. Сравнительный анализ организационного вандализма и различных видов деструктивного поведения персонала

- при организационном вандализме, как и при халатности, воздействие может быть направлено и на информационную, и на материальную, и на социально-психологическую, и на культурную составляющую организационной среды, в то время как большинство видов деструктивного поведения персонала организации имеют более узкую сферу воздействия со стороны работника;

- организационный вандализм приносит организации экономический, экологический, социально-психологический, репутационный ущерб, при этом, как и все виды деструктивного поведения персонала, мешает достижению целей организации;

- и организационный вандализм, и большинство видов деструктивного трудового поведения могут совершаться как осознанно, так и неосознанно, как целенаправленно, так и без определенной цели. Кроме того, несмотря на столь широкий диапазон возможных негативных последствий для организации, работник, совершающий акт организационного вандализма, не всегда при этом может ощущать отсутствие моральных ограничений;

- несмотря на столь широкий диапазон проявлений, и организационный вандализм, и деструктивное поведение персонала организации зачастую может иметь схожую мотивацию деятельности: чаще всего эгоистические побуждения либо выражение обиды, месть.

Исследователи в области организационного вандализма выделяют следующие его формы [29, 30]:

- «вульгарный» вандализм (причинение ущерба материальной среде организации, совершаемые из хулиганских или агрессивных побуждений);

- ресурсный вандализм («нанесение ущерба информационным, технологическим, репутационным, социальным и иным ресурсам организации» [29, 30]);

- информационный вандализм (нарушение информационной среды организации, «деструктивные действия при обращении с различного рода информацией, не обусловленные террористическими целями» [29, 30]);

- «профессиональный» вандализм («качественное исполнение трудовой деятельности de facto предполагает допущение вандализма со стороны сотрудника организации по отношению к частной собственности других лиц или организаций» [29, 30]);

- социально-психологический вандализм (уничтожение благоприятного социально-психологического климата в коллективе, нарушение деловых коммуникаций).

Несмотря на столь обширную сферу воздействия различных форм организационного вандализма (что предполагает существенный ущерб от актов организационного вандализма для предприятий), а также на достаточную распространенность данного феномена, на территории РФ была найдена только одна консалтинговая компания, профилем деятельности которой является профилактика, выявление и коррекция деструктивного поведения персонала организации [92]. Значительная же часть компаний, обозначающих себя как «консалтинговые», занимаются, в большей степени, финансовым, бухгалтерским и юридическим сопровождением деятельности организаций [69, 78, 79, 80, 91, 95]. Та небольшая часть консалтинговых фирм, которая, среди прочих, занимается вопросами управления персоналом, чаще всего ведут консультирование по вопросам подбора и отбора, адаптации, мотивации и обучения персонала организации [77, 81, 94].

Такое противоречие может быть вызвано как сложностью и многоаспектностью феноменов «деструктивное поведение персонала» и «организационный вандализм» (и, как следствие, недостатком специалистов, компетентных в данных вопросах), так и потенциальным репутационным ущербом для организаций, признавшим присутствие данных форм поведения в рамках их предприятий.

Важным для консультационного сопровождения процедур профилактики, выявления и коррекции организационного вандализма является понимание причин совершения как вандальных актов, так и актов организационного вандализма.

Причинами совершения актов вандализма могут стать: желание приобретения, получения наживы; проявление агрессии; мотив достижения личных целей; мотивы интереса и познания; мотивы самоутверждения и власти; социальный мотив – принадлежность группе; соображения субъективной эргономики окружающих предметов и пространства; мотив развлечения и отвлечения [15].

На основании анализа научной литературы по вопросам вандализма и деструктивного поведения, а также анонимно описанных случаев организационного вандализма, мы склонны предполагать, что существует четыре основных блока причин совершения актов организационного вандализма, подробное описание которых представлено на рисунке 2.

Таким образом, основные причины совершения актов организационного вандализма могут быть объединены в следующие блоки:

- оборудование (его технические характеристики, сбои в работе);
- государство (несовершенное функционирование государственных систем и сложная экономическая ситуация);
- менеджмент (особенности построения и функционирования системы управления на предприятии);
- человек (его психофизиологические характеристики, индивидуально-личностные особенности).

Наличие данных причин (одной или небольшого их количества) не всегда может спровоцировать персонал на совершение актов организационного вандализма. Однако акты организационного вандализма совершаются персоналом тем чаще, чем больше причин для это у них существует.

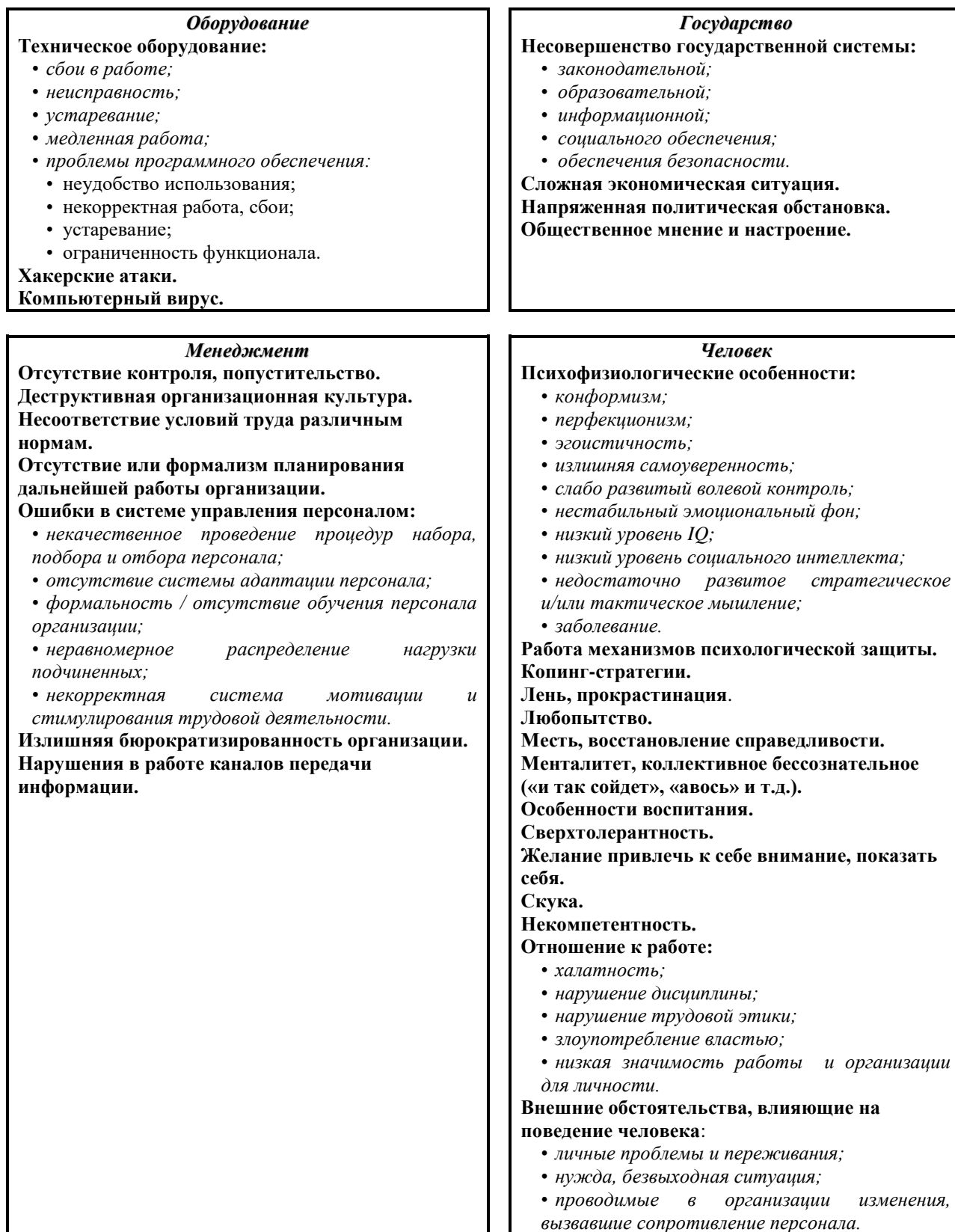


Рис. 2. Причины организационного вандализма

Следует отметить, что для совершения актов организационного вандализма необходимо сочетание трех факторов:

- непосредственно причины организационного вандализма, описанных на рисунке 2 (например, неэргономичность рабочей зоны);
- определенное психофизиологическое состояние (что обеспечит психологическую готовность к совершению вандальных актов);
- определенная ситуация, которая послужит стимулом, триггером к совершению акта организационного вандализма [22].

Понимание возможных причин организационного вандализма необходимо для построения эффективной системы его профилактики. Программа профилактики организационного вандализма может быть составлена, в том числе, и в процессе управленческого консультирования.

1.2 Особенности консультационной деятельности и профилактики организационного вандализма в образовательной организации

Впервые массовый спрос на консультационные услуги в области управления появился во время промышленной революции, которая датируется XVIII-XIX вв. [13]. В 1911 году Ф. Тейлор выпустил книгу «Принципы научного управления», в которой изложил собственную концепцию научного управления персоналом организации, суть которой сводится к тому, что управление предполагает не только строгое разделение управленческих и исполнительских функций, но и требует непрерывной оптимизации [27]. Тогда и появились «эксперты по эффективности», занимавшиеся «организацией производства» [13]. С ростом масштабов организаций, увеличилась и область деятельности консалтинга, появились первые профессиональные консультанты (например, Артур Д. Литтл,

Эдвин Буз, Джеймс О. МакКинси и др.), часть из которых впоследствии основали свои консалтинговые фирмы.

Четыре крупнейшие на сегодняшний день компании, предоставляющие консалтинговые и аудиторские услуги, получили название «Большая четверка» (Big Four). Основные характеристики данных организаций представлены в таблице 3.

Таким образом, анализируя историю становления компаний, входящих в «Большую четверку», а также их деятельность, можно сделать следующие выводы:

- в целях наращивания объемов оказываемых услуг и расширения клиентской базы, компании предпочитают объединяться в крупные конгломераты, что является естественным в современном мире;
- в России данные компании представлены довольно давно и уже успели закрепиться на рынке консалтинговых услуг. Однако чаще всего офисы данных компаний представлены только в самых крупных городах России (Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург и т.д.);
- основными отраслями деятельности компаний-клиентов являются: нефтегазовая отрасль, медико-биологическая отрасль и здравоохранение, потребительский рынок и торговля. В остальной же части рынок потребителей консалтинговых услуг компаний, входящих в «Большую четверку», равномерно разделен между ними;
- основными направлениями деятельности компаний, входящих в «Большую четверку», являются: налоговое и юридическое консультирование, аудиторские услуги, управленческое консультирование.

В России управленческое консультирование как направление стало активно развиваться в 1990-х гг., что было обусловлено появлением у граждан возможности ведения активной предпринимательской деятельности, а также особенностями экономической и политической ситуации в стране.

Таблица 3. «Большая четверка»

Название компании	Услуги	Отрасли деятельности	Примечания	Источники
PricewaterhouseCoopers (PwC)	аудиторские, консультационные, юридические и финансовые услуги	<ul style="list-style-type: none"> • фармацевтическая и медико-биологическая отрасль; • государственные и общественные организации; • лизинговая отрасль; • нефтегазовая отрасль; • спорт; • электроэнергетика и ЖКХ; • автомобильная отрасль; • индустрия развлечений и СМИ; • металлургическая и горнодобывающая отрасль; • розничная торговля и производство потребительских товаров; • страхование; • НПФ 	Образована в 1998 г. слиянием двух консалтинговых компаний: Price Waterhouse (1849 г.) и Coopers & Lybrand (1854 г.). В России данная организация представлена с 1989 г.	[99, 104]
«Deloitte» («Deloitte Touche Tohmatsu Limited» - «DTTL»). В России – «Делойт Туш Томацу Лимитед» («ДТТЛ», также именуемая «международная сеть «Делойт»)	<ul style="list-style-type: none"> • аудиторские услуги; • финансовое консультирование; • консалтинг; • юридические услуги; • услуги в области налогообложения; • Deloitte Private (услуги частным клиентам и частным компаниям); • обслуживание иностранных компаний; • Институт прикладного анализа данных 	<ul style="list-style-type: none"> • потребительский сектор; • энергетика, добывающая и обрабатывающая промышленность; • финансовые институты; • государственные и общественные организации; • медико-биологические науки и здравоохранение; • высокие технологии, телекоммуникации, развлечения, СМИ (ТМТ) 	В 1845 г. открыт первый офис Deloitte. В России первый офис был открыт в 1990 г.	[75, 101]

Ernst & Young Global Limited (EY)	<ul style="list-style-type: none"> • аудит; • налогообложение; • консультационное сопровождение сделок; • консультирование по вопросам ведения бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> • транспорт и автомобильная отрасль; • горнодобывающая и металлургическая отрасли; • медиасектор и индустрия развлечений; • медико-биологическая отрасль; • недвижимость; • нефтегазовая отрасль; • производство потребительских товаров; • связь; • сектор правительственных и государственных учреждений; • технологии; • ТЭК и электроэнергетика; • финансовый сектор; • фонды прямых инвестиций 	В 1903 г. была основана компания Ernst & Ernst. В 1906 г. основана компания Arthur Young. В 1989 году фирмы объединились в компанию Ernst & Young, и открыли свой первый офис в России.	[97, 102]
KPMG («КПМГ», «КПМГ Налоги и Консультирование», «КПМГ Лимитед»)	<ul style="list-style-type: none"> • аудит; • налоговое и юридическое консультирование; • управленческое консультирование; • консультирование по управлению рисками; • инвестиции и рынки капитала 	<ul style="list-style-type: none"> • нефтегазовая отрасль; • металлургия и горнодобывающая отрасль; • финансовый сектор; • потребительский рынок и торговля; • недвижимость и строительство 	1870 г. - основание William Barclay Peat & Co, 1897 г. - Marwick, Mitchel & Co, 1917 г. - Klynveld Kraayenhof & Co. Компания KPMG была сформирована в 1987 году путем слияния фирм Peat Marwick International (1911) и Klynveld Main Goerdeler (1979) и их индивидуальных фирм-членов. В России КПМГ с 1990 г.	[98, 103]

В 1991 году было создано одно из старейших в России объединение консультантов – Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР).

В России управленческое консультирование как направление стало активно развиваться в 1990-х гг., что было обусловлено появлением у граждан возможности ведения активной предпринимательской деятельности, а также особенностями экономической и политической ситуации в стране. В 1991 году было создано одно из старейших в России объединение консультантов – Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР).

Вместе с развитием области профессионального консультирования в области управления, изменялось и содержание деятельности консультантов, и словесное обозначение их функций: от простого информирования к консалтингу. Анализ понятий «информирование», «консультация» и «консалтинг» представлены в таблице 4.

Таблица 4. Дефиниции понятий «информирование», «консультация» и «консалтинг»

Понятие	Дефиниция (дефиниции)	Источники
Информирование	Передача сведений заинтересованным лицам.	[46, 88, 89]
Консультация	1. Совет, рекомендация, разъяснение специалистом в какой-либо области определенного вопроса из той сферы, знатоком которой он является. 2. Совещание, обсуждение специалистами какого-либо профессионального вопроса. 3. Учреждение, в котором оказываются консультационные услуги. 4. Один из видов учебных занятий, суть которого – оказание преподавателем помощи обучающимся в освоении какой-либо предметной области.	[46, 60, 72, 74, 85, 87, 90]
Консалтинг	Многофункциональное направление деятельности специалистов и/или специальных компаний, осуществляемое на возмездной основе, сущность которого заключается в оказании консультационных услуг физическим и юридическим лицам по различным вопросам (финансовым, юридическим, социально-психологическим и др.) ведения бизнеса. Обязательными элементами консалтинга являются: определение проблемы, рекомендации по ее разрешению, осуществление помощи (сопровождения) во внедрении предложенных рекомендаций.	[10, 19, 44, 48]

В данной работе понятия «информационные услуги», «консультационные услуги», «консалтинг» представлены как различные сферы деятельности, разница между содержанием которых показана на рисунке 3. При этом следует отметить, что некоторые исследователи в данной области определяют эти понятия одно через другое [13, 28, 43, 55].

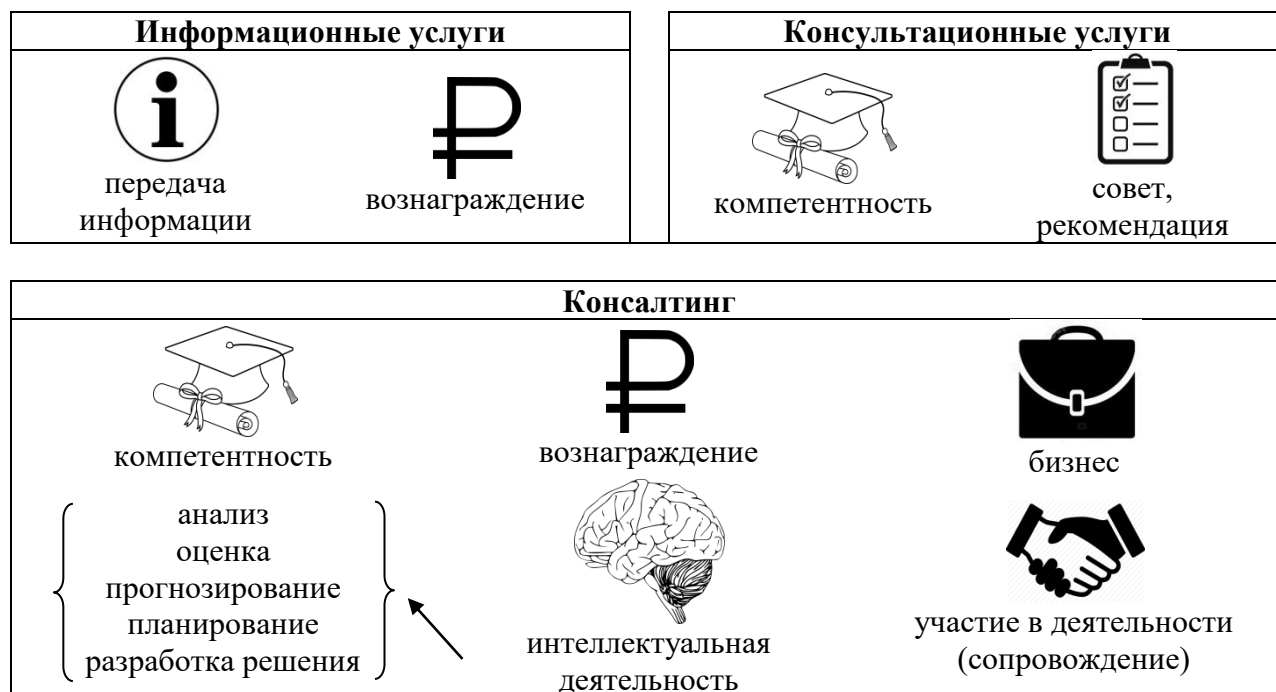


Рис. 3. Ключевые характеристики понятий «консультационные услуги», «информационные услуги» и «консалтинг»

В зависимости от сферы, в которой оказывается консультационная услуга, и круга решаемых консультантом задач, выделяются различные виды консультирования: психологическое консультирование, профессиональное консультирование, юридическое консультирование и т.д. Этические нормы деятельности и специфика профессиональной подготовки специалистов накладывают характерный отпечаток на консультационную деятельность специалиста в рамках каждого из видов консультирования. Принимая во внимание тот факт, что управленческое консультирование осуществляется по вопросам управления в организации, и включает в себя такие элементы, как: диагностика и анализ бизнес-процессов, выявление проблем, подготовка и реализация решения выявленных проблем, в дальнейшем понятия

«управленческое консультирование», «управление консультированием», «консультирование по вопросам управления», «консалтинг», «бизнес-консалтинг», «управленческий консалтинг» будут употребляться как синонимичные.

Существует несколько подходов к алгоритму консультационной деятельности по вопросам управления.

Так, согласно Галлямову Ф.Ф., «процесс управленческого консультирования подразделяется на ряд этапов, включающих в себя подготовку клиентской организации к консультированию, диагностику, выработку предложений и рекомендаций, освоение нововведений» [18].

В своей работе Токмакова Н.О. выделяет следующие стадии управленческого консультирования [59]:

- предварительная стадия (осознание руководителем проблемы и обращение к консультанту);
- предпроектная стадия (предварительные переговоры, обсуждение проблемы и возможных путей разрешения, разделение зон ответственности);
- проектная стадия (диагностика и анализ данных о состоянии и деятельности организации, внедрение проекта);
- послепроектная стадия (завершение проекта, оценка результатов, выход консультанта из консультационного проекта).

Таким образом, можно говорить о том, что необходимыми элементами консультирования по управлению будут являться: вхождение в организацию, определение общего видения проблемы, диагностика бизнес-процессов, разработка и внедрение проекта, завершение проекта.

На сегодняшний день особый интерес представляет консалтинг образовательных организаций. Одной из особенностей, присущих субъектам образовательного процесса, является тот факт, что зачастую они сами являются консультантами. Так, например, в рамках образовательной организации могут осуществляться такие виды консультирования, как: педагогическое (консультирование по вопросам организации

и осуществления образовательного процесса), психологическое (оказание помощи в разрешении проблем, связанных с межличностным взаимодействием и собственным развитием), социально-педагогическое (создание благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе) и т.д. [53].

При этом активное изменение системы образования (реорганизация министерства образования и науки РФ, введение новых образовательных стандартов, введение профессиональных стандартов, обусловивших массовую профессиональную переподготовку специалистов и т.д.) диктует необходимость преобразования как самих образовательных организаций, так и участников образовательного процесса, в связи с чем представители некоторых образовательных организаций сами обращаются за консультационными услугами [54].

В частности, представители системы высшего образования могут обратиться за консультационными услугами с целью решения задач, связанных с выходом на международный рынок образовательных услуг, в рамках которого консультантом могут быть проведены такие мероприятия, как:

- исследование процессов и тенденций развития мировой системы высшего образования;
- проведение маркетинга рынка образовательных услуг;
- анализ нормативно-правовой базы, регламентирующий взаимоотношения между российскими и зарубежными субъектами партнерства в области образования;
- анализ проблем интеграции рынков образовательных услуг;
- оказание содействия в разработке и реализации стратегии выхода вуза на международный рынок образовательных услуг [64].

Итак, управленческое консультирование в образовательной организации реализуется с целью развития образовательной организации, повышения качества и эффективности деятельности субъектов

образовательной среды и эффективного управления происходящими в образовательной организации изменениями [52, 53, 54, 58].

Несмотря на очевидное положительное влияние управленческого консультирования на жизнедеятельность организации, нередко клиенты с предубеждением относятся как к консультантам по управлению, так и к самому управленческому консалтингу. Анализ литературных источников по данной проблеме позволил выделить следующие затруднения, которые потенциально могут снизить эффективность консультационных услуг в области управления [11, 34, 65]:

- недостаток единой методологической базы и единой концепции оказания услуг в области управленческого консалтинга (мультидисциплинарность управленческого консультирования затрудняет определение узкого профиля деятельности и профессиональной подготовки консультанта, следовательно, усложняет и подбор методологической базы для данной деятельности, что в сочетании с недостаточной адаптацией методологических концепций оказания консультативных услуг в области управления приводит к отсутствию единых представлений и «мифологизированности» деятельности консультанта по управлению);

- морально-этические проблемы (отсутствие общепринятого этического кодекса консультантов по управлению на территории РФ, нарушение правил которого приводило бы к реальным и ощутимым взысканиям для консультанта по управлению, потенциально может снижать доверие клиентов к консультантам из-за обеспокоенности, в первую очередь, соблюдением конфиденциальности);

- несовпадение потребностей клиента и рынка консалтинговых услуг (может выражаться в: а) неосознанности потребности обращения за консультационными услугами, б) опережении спросом квалифицированных предложений на рынке консалтинговых услуг);

- сопротивление изменениям (в отношении консультантов по управлению: нежелание быть мобильным и подстраиваться под

потребности клиента, нежелание корректировать план разрешения проблем в организации в случае недостаточной эффективности проводимых мероприятий и т.д.; в отношении клиентов: сокрытие данных о функционировании предприятия, приверженность старым моделям поведения сотрудников и функционирования организации и т.д.);

- разрыв желаемых и реальных результатов деятельности консультанта по управлению. Данный разрыв показан в таблице 5.

Таблица 5. GAP-анализ результатов деятельности консультанта по управлению

Показатель	Желаемые результаты обращения к консультанту	Реальные результаты деятельности консультанта
Скорость получения результата	Мгновенно	Отсроченные результаты
Степень активности клиента и работников его организации	Минимальная	Максимальная
Значимость полученных результатов	Ощутимый результат	Незначительный, но устойчивый результат
Частота проведения изменений во время и после обращения к консультанту	Раз – и навсегда	Обеспечение непрерывного процесса роста и развития организации за счет периодических изменений, имеющих прогностический характер
Стоимость услуг	Дешево	Дорого

При детализации проблем, которые могут возникнуть в процессе консультирования по внедрению программы профилактики организационного вандализма, была разработана матрица условий, которые необходимо учитывать консультанту при принятии решения о возможности консультирования (рисунок 4), а также матрица, которая может быть использована консультантом при определении особенностей оказания консалтинговых услуг в конкретной организации (представлена на рисунке 5).

Использовать матрицу, представленную на рисунке 4, рекомендуется после проведения первичного консультирования для определения целесообразности проведения дальнейшего консультирования

по управлению. При превалировании отметок в столбце «присутствует» рекомендуется завершить консультирование и направить клиента к другому специалисту, так как наличие этих факторов с большой вероятностью может привести к возникновению сопротивления персонала организации и снижению эффективности управленческого консультирования по внедрению программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации.

Показатель	Присутствует	Не выражено
Наличие возрастного барьера с персоналом организации: <ul style="list-style-type: none"> • топ-менеджерами • линейными руководителями • исполнителями (специалистами, профессорско-преподавательским составом) • обслуживающим персоналом 		
Недостаток компетенций, необходимых для решения данной проблемы		
Отсутствие опыта в решении подобных вопросов		
Проблемы личного взаимодействия консультанта и организации		
Однонаправленность деятельности консультанта (маркетинг, психология, менеджмент и др.)		

Рис. 4. Матрица, заполняемая консультантом при принятии решения о возможности консультирования

Матрицу, представленную на рисунке 5 рекомендуется использовать после вхождения консультанта в организацию во время диагностики бизнес-процессов для определения проблемных аспектов взаимодействия консультанта по управлению и персонала организации при внедрении программы профилактики организационного вандализма. Уточнение аспектов, представленных в матрице, позволит на более высоком уровне произвести анализ рисков при внедрении программы профилактики организационного вандализма в организации, запланировать наиболее эффективные мероприятия по снижению рисков, а также максимально успешно произвести проектирование и внедрение программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации.

	Выраженность сопротивления изменениям	Вероятность возникновения сопротивления изменениям	Желание и осознание необходимости изменений	Желание мгновенных изменений	Степень осведомленности об организационном вандализме	Степень осознания наличия проблемы в организации	Наличие склонности к совершению актов организационного вандализма	Уровень обеспокоенности вопросами обеспечения конфиденциальности	Уровень доверия к консультанту по управлению	Осознание экономической целесообразности обращения к консультанту	Осознание экономической целесообразности профилактики организационного вандализма	Подверженность «мифам» об управленческом консультировании
Топ-менеджмент												
Линейные руководители												
Исполнители (специалисты, рабочие)												
Обслуживающий персонал												
Примечание: матрица заполняется консультантом. Условные обозначения: В – высокий уровень; С – средний уровень; Н – низкий уровень.												

Рис. 5. Матрица для определения особенностей оказания управленческого консультирования по вопросам внедрения программы профилактики организационного вандализма

Ввиду негативного воздействия деструктивного трудового поведения персонала (в частности, организационного вандализма) на организационную среду, который проявляется в экономическом, экологическом, социально-психологическом и репутационном ущербе, а также находит отражение в воздействии на скорость и эффективность достижения целей организации, актуальной, на сегодняшний день, проблемой является поиск способов его профилактики. Одной из процедур, сопровождающих разработку программы профилактики организационного вандализма (в том числе

и в образовательной организации) может стать управленческое консультирование. Кроме того, так как процедура внедрения программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации может быть сопряжена с целой совокупностью затруднений (в частности, сопротивлением персонала изменениям), она должна сопровождаться целым комплексом мероприятий, для разработки и реализации которых также может быть привлечен консультант по управлению.

В общем смысле, профилактика представляет собой совокупность мер (медицинских, социально-психологических, педагогических и др.), целью реализации которых выступает сохранение оптимального функционирования объекта, а также предупреждение нарушений его деятельности в будущем [82].

Таким образом, в широком смысле, профилактика предполагает такие уровни проведения профилактических мероприятий как: государственный (например, всеобщая диспансеризация), общественный или групповой (например, Гринпис – организация, провозглашаемая цель деятельности которой – сохранение природы), семейный и индивидуальный.

При этом профилактические меры могут иметь различную направленность в зависимости от уровня и целей проведения профилактики: правовая (профилактика преступности), экономическая (профилактика экономических преступлений), медико-санитарная (профилактика заболеваний), социально-психологическая (профилактика дезадаптации, в том числе девиантного поведения) и т.д. [25]

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) выделяет первичную (устранение неблагоприятных факторов, которые могут спровоцировать проявление отклонения, снижение восприимчивости к влиянию данного фактора), вторичную (работа с так называемой «группой риска») и третичную (работа по предупреждению рецидивов) профилактику [73].

Профилактикой деструктивного поведения, в том числе вандального поведения, занимается психопрофилактика, которая включает в себя следующие методы и способы профилактики [16, 62]:

- диагностика (психодиагностика);
- социально-психологическое сопровождение, в том числе индивидуально-консультационные беседы и социально-психологические тренинги;
- психологическое и нормативное просвещение;
- создание благоприятных условий для развития и самореализации личности;
- развитие навыков саморегуляции.

Профилактика организационного вандализма представляет собой создание такой материальной и социально-психологической среды на предприятии, в которой персонал не будет осуществлять несанкционированное изменение организационной среды, приводящее к ущербу.

На основе анализа научной литературы по вопросам профилактики деструктивного поведения (в частности, вандализма), можно предположить, что в рамках организации (в том числе и образовательной) профилактика организационного вандализма может состоять из следующих блоков:

- работа с материальной средой: антивандальное покрытие поверхностей, эргономичность используемого оборудования и т.д.;
- просветительская работа с руководством и персоналом организации по вопросам организационного вандализма: информирование о причинах и предикторах, формах проявления, последствиях и способах профилактики;
- организация защиты информации: защита файлов от копирования, запрет на пересылку по электронной почте определенного типа файлов, запрет на использование флеш-накопителей, блокирование USB-портов на компьютере и т.д.;

- работа с корпоративной культурой и организацией труда: развитие приверженности и лояльности персонала к организации, организация непрерывного образования [22], построение и реализация эффективной системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, донесение до сотрудников миссии и ценностей организации, обеспечение работников необходимыми для выполнения трудовых обязанностей ресурсами и т.д.

Одной из особенностей профилактики в целом, и в организациях в частности, является отсроченный результат воздействия, который лишь косвенно выражается в денежном эквиваленте, из-за чего некоторые организации предпочитают пренебрегать профилактикой, что может нанести непоправимый ущерб как здоровью сотрудников организации, так и экономическому благосостоянию организации в целом [17, 73].

Профилактику в организациях, в том числе и в образовательных организациях, чаще всего осуществляют топ-менеджеры, линейные руководители, работники службы управления персоналом, отдела охраны труда и службы безопасности. Однако специфической особенностью профилактики в образовательной организации является тот факт, что рядовые сотрудники (учителя и педагоги) также осуществляют профилактическое воздействие, но на обучающихся, то есть являются как объектом, так и субъектом профилактической деятельности. При этом специфика профессиональной деятельности учителей и педагогов, интенсивные рабочие нагрузки и реформирование системы образования в совокупности могут привести не только к профессиональному выгоранию, профессиональной деформации и деструкции, но и могут стать причиной совершения актов организационного вандализма.

Исходя из вышеизложенного, а также из предположения о том, что именно во взаимодействии с взрослыми (учителями и педагогами в частности) обучающийся усваивает различные нормы и правила поведения, в том числе правилами взаимодействия с не принадлежащим ему имуществом, можно заключить, что профилактику организационного

вандализма необходимо осуществлять в первую очередь именно в образовательных организациях.

Выводы по главе 1

1. Организационный вандализм представляет собой «несанкционированное изменение персоналом организационной среды, наносящем ущерб организации» [30], его причинами могут стать такие факторы как:

- оборудование (его технические характеристики, сбои в работе);
- государство (несовершенное функционирование государственных систем и сложная экономическая ситуация);
- менеджмент (особенности построения и функционирования системы управления на предприятии);
- человек (его психофизиологические характеристики, индивидуально-личностные особенности).

2. Управленческое консультирование в образовательной организации реализуется с целью развития образовательной организации, повышения качества и эффективности деятельности субъектов образовательной среды и эффективного управления происходящими в образовательной организации изменениями

Профилактика организационного вандализма представляет собой создание такой материальной и социально-психологической среды на предприятии, в которой персонал не будет осуществлять несанкционированное изменение организационной среды, приводящее к ущербу.

ГЛАВА 2. ВОЗМОЖНОСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ПРОГРАММЫ ПРОФИЛАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ВАНДАЛИЗМА

2.1 Алгоритм деятельности консультанта по внедрению программы профилактики организационного вандализма

Алгоритм оказания услуги в области управленческого консалтинга по вопросам профилактики организационного вандализма спроектирован на основе классических подходов к содержанию консультирования по управлению с учетом специфики феномена «организационный вандализм» и представлен на рисунке 6.

В общем виде управленческое консультирование при внедрении программы профилактики организационного вандализма будет выглядеть следующим образом:

1. Первичная консультация, которая включает в себя такие элементы, как:

- обращение руководителя к внутреннему консультанту по управлению или в консалтинговую компанию / к индивидуальному консультанту по управлению. Для клиента очень важно выбрать для себя подходящего внутреннего либо внешнего консультанта по управлению, так как впоследствии данный выбор может сказаться на стоимости услуг, скорости их реализации, имидже организации и так далее;

- составление предварительного технического задания. На данном этапе консультанту по управлению очень важно определить, с какой целью пришел клиент, согласовать планируемый результат управленческого консультирования, разработать критерии результативности консалтинговой



Рис. 6. Алгоритм управленческого консультирования по вопросам профилактики организационного вандализма

деятельности, определить ресурсы, которые могут быть задействованы в рамках реализации планируемой программы, формы и частоту коммуникации, зоны ответственности клиента и консультанта. Прояснение и согласование данных аспектов поможет консультанту при проектировании программы мероприятий, отвечающей требованиям, ожиданиям и возможностям как клиента, так и самого консультанта по управлению, и, как следствие, потенциально может повысить как продуктивность мероприятий, так и удовлетворенность клиента оказанными ему услугами;

- заключение договора на проведение диагностики бизнес-процессов, в котором должны быть зафиксированы такие параметры как: обязанности сторон, зоны ответственности, формы коммуникации, планируемые результаты деятельности. Заключение договора обеспечит легитимность деятельности консультанта по управлению, а также снизит вероятность получения недостоверных или неполных данных о бизнес-процессах в образовательной организации, что впоследствии позволит спроектировать максимально эффективную программу профилактики организационного вандализма и успешно провести ее внедрение, предупредив возможные риски.

2. Этап выявления организационного вандализма предполагает проведение следующих мероприятий:

- диагностика и анализ бизнес-процессов, взаимосвязанных с появлением и проявлением организационного вандализма в образовательной организации, выполняется для определения реальной ситуации в организации, а также для выявления возможных причин возникновения проблемы, с которой обратился руководитель организации;

- передача и разъяснение результатов диагностики бизнес-процессов клиенту осуществляется для актуализации потребности в изменениях у руководителя образовательной организации, что позволит в будущем снизить уровень его сопротивления изменениям;

- информирование и консультирование клиента по проблеме организационного вандализма: причины, предикторы, формы проявления, возможные последствия, способы минимизации проявлений и предупреждения возникновения его в будущем. Данное мероприятие необходимо как для снижения сопротивления у руководителя образовательной организации, повышения уровня доверия к консультанту, так и для определения курса совместных дальнейших действий консультанта по управлению и персонала организации в реализации цели профилактики организационного вандализма в образовательной организации;

- уточнение технического задания. Выполнение данного этапа позволит как клиенту, так и консультанту впоследствии провести оценку эффективности консалтинговых услуг;

- составление, согласование и подписание договора об оказании консалтинговых услуг по внедрению программы профилактики организационного вандализма, в котором оговариваются права и обязанности, ответственность сторон, планируемый результат, форма и частота коммуникаций. Заключение договора необходимо для обеспечения легитимности консалтинговых услуг, а также для предупреждения возникновения конфликтов между консультантом по управлению и руководителем образовательной организации.

3. Консультационное сопровождение реализуемое в рамках условий, оговоренных в договоре об оказании консультационных услуг в сфере управления, и включающее в себя следующие мероприятия:

- осуществление качественного анализа рисков, связанных с внедрением программы организационного вандализма в образовательной организации;

- планирование и реализация мероприятий по предотвращению рисков, связанных с внедрением программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации;

Расчет рисков, планирование и реализация мероприятий по их предотвращению позволяют построить наиболее оптимальную стратегию внедрения программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации, что впоследствии может повысить эффективность от ее реализации.

- составление плана внедрения программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации;

- снижение сопротивления персонала изменениям, что позволит обеспечить наиболее высокую эффективность и устойчивость во времени программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации;

- осуществление консультационного сопровождения по различным вопросам внедрения программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации;

- мониторинг эффективности внедрения программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации необходим для своевременной коррекции разработанной ранее стратегии внедрения программы с учетом меняющихся условий среды, что обеспечит эффективность реализации программы профилактики организационного вандализма в дальнейшем.

4. После успешного внедрения программы профилактики организационного вандализма осуществляется завершение консультирования. Данный этап включает в себя:

- оценку экономической и социально-психологической эффективности консультационной деятельности, которая производится согласно установленным критериям результативности. При проведении оценки результативности консультационных услуг в области управления следует учитывать, что некоторые из результатов могут быть отсрочены во времени, то есть не проявиться сразу;

- оценку уровня организационного вандализма по итогам проведенного управленческого консультирования (с учетом возможной отсроченности потенциальных результатов внедрения программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации);

- оценку полноты выполнения технического задания, которая выполняется с опорой на заключенный договор об оказании консалтинговых услуг по внедрению программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации;

- оценку удовлетворенности клиента оказанными консалтинговыми услугами по внедрению программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации.

Данный этап необходим для подведения итогов, определения произошедших изменений в образовательной организации и потенциальных результатов этих изменений, что позволит сохранить настрой руководителя образовательной организации на преобразования и не позволит «откатиться» к предыдущим вариантам поведения, подразумевающим совершение и/или допущение актов организационного вандализма.

5. Постпроектное обслуживание клиента. Существование данного этапа повышает уровень доверия клиента к консультанту по управлению еще до начала консультирования, кроме того, это увеличивает ответственность консультанта, и, как следствие, зачастую повышает качество оказания услуг. Постпроектное обслуживание включает в себя такие элементы, как:

- мониторинг эффективности внедрения и реализации программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации;

- консультирование по вопросам профилактики организационного вандализма в образовательной организации (осуществляемое в разумных пределах).

Однако следует отметить, что наполняемость и значение каждого из этапов могут несколько варьироваться в зависимости от осведомленности

клиента об этом феномене, а также о наличии склонности персонала к совершению актов организационного вандализма. Последовательность действий консультанта по управлению в зависимости от наличия проявлений организационного вандализма в образовательной организации, уровня осведомленности руководителя образовательной организации о сущности организационного вандализма представлена на рисунке 7.

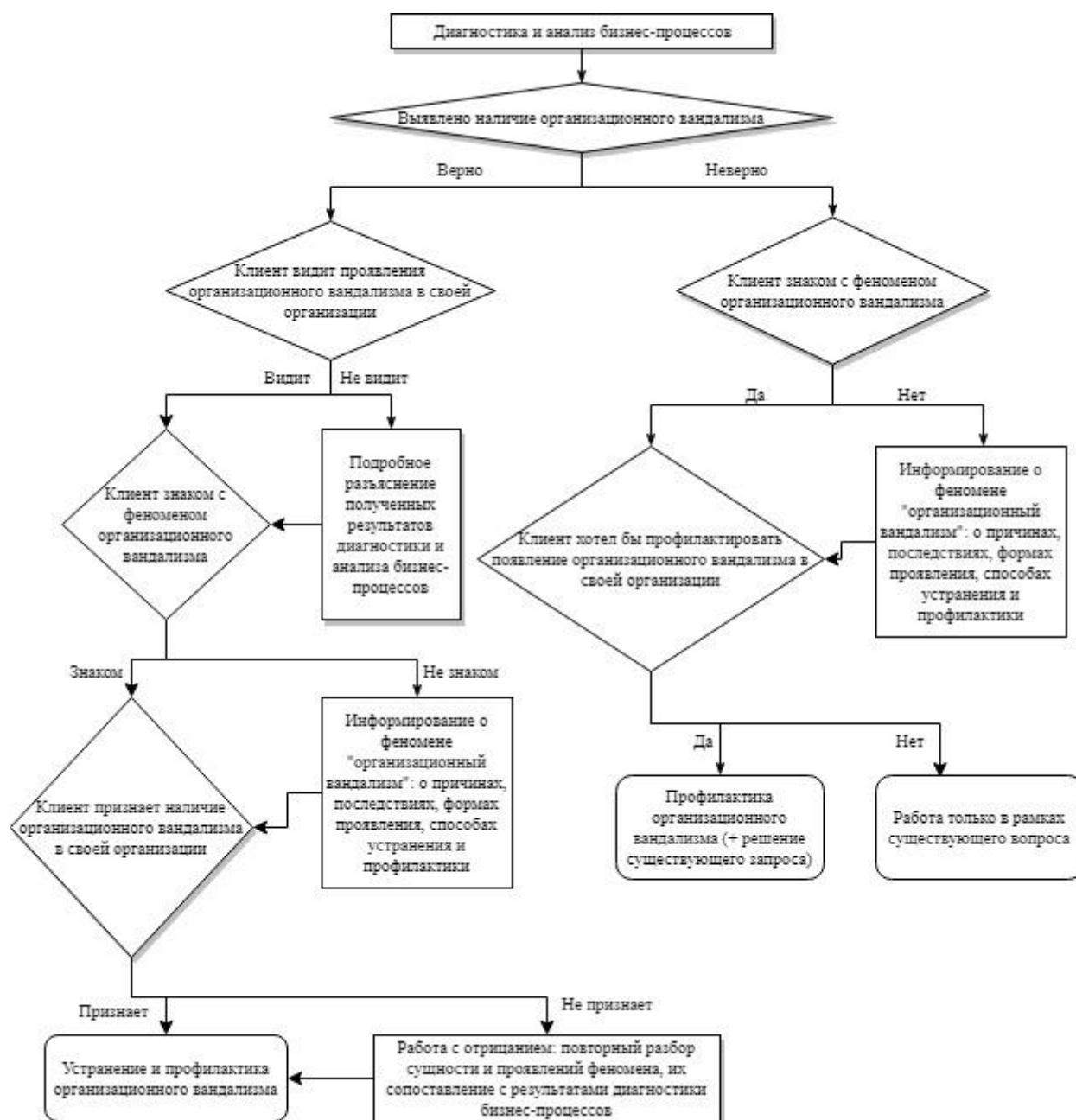


Рис. 7. Блок-схема по принятию решения о специфике и содержании собственной деятельности консультантом по управлению

Использование представленной на рисунке 7 блок-схемы позволит консультанту по управлению определить направления собственной деятельности с учетом «узловых» моментов, которые впоследствии могут повлиять на результат и эффективность консалтинговых услуг. При этом «узловыми» моментами являются: выявление наличия или отсутствия организационного вандализма, признание клиентом наличия организационного вандализма в его организации, теоретическое знакомство руководителя организации с феноменом «организационный вандализм», принятие решения о профилактике организационного вандализма.

Одна из самых трудоемких для консультанта по управлению ситуаций, которая может возникнуть в процессе консультирования по вопросам профилактики организационного вандализма – это ситуация, когда клиент не видит проявлений организационного вандализма в своей организации, либо, даже видя последствия для организации (экономический, социальный, экологический, репутационный ущерб) и стратегии поведения сотрудников, присущие организационному вандализму, отрицает его существование в рамках собственной организации, списывая это всё на внешние обстоятельства и совпадения.

Подобное игнорирование проблемы возникает, на наш взгляд, скорее всего, вследствие работы механизмов психологических защит личности [12, 20, 31, 66]. Дело в том, что признание руководителем существования проблемы потенциально может пошатнуть его «Я»-концепцию личности [5]: «Неужели я некомпетентный, плохой руководитель, если мои подчиненные занимаются организационным вандализмом?» В такой ситуации человек может почувствовать угрозу, нарушение его потребности в безопасности, и тем самым неосознанно активизировать механизмы борьбы со стрессом, то есть психологические защиты личности. В этом случае необходимо довести до сознания клиента существование проблемы путем информирования о теоретических основах организационного вандализма, его проявлениях и последствиях, показать, что они сопоставимы с результатами

диагностики и анализа бизнес-процессов, проведенных на третьем этапе. В случае если консультант предпочтет пренебречь данным разъяснением, велика вероятность возникновения сопротивления персонала изменениям.

2.2 Возможности применения алгоритма управленческого консультирования по профилактике организационного вандализма в УрГПУ

В настоящее время в системе образования и образовательных организациях происходят постоянные и существенные изменения. Так, например, за последние несколько лет один из старейших вузов Урала, а именно ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет», пережил довольно много изменений и потрясений: закрытие центров практической подготовки в Нижнем Тагиле, Ревде, Серове и Богдановиче (2015 г.), введение системы дистанционного обучения с применением электронных технологий (2015 г.), реформирование организационной структуры университета (2017-2018 гг.), судебные разбирательства (2015 г., 2017 г., 2018 г.), смена ректора (2018 г.) и т.д. Все это происходило в одно время с такими событиями государственного масштаба, как: дискредитирующие преподавательскую деятельность высказывания политиков, исключение слова «профессиональное» из формулировки «высшее профессиональное образование», введение профессиональных стандартов, переход высшего образования на ФГОС 3 +, реформирование структуры министерства образования и науки РФ и т.д. При этом университет не только не прекращал свою деятельность, а открывал новые направления подготовки, модернизировал уже существующие

программы, что предполагает очень большой объем нагрузки, лежащий на плечи сотрудников образовательной организации.

Столь активные изменения, происходящие в образовательной организации в совокупности с серьезными нагрузками ее работников, с высокой степенью вероятности могут привести к свершению актов организационного вандализма, в связи с чем особую актуальность приобретает внедрение программы профилактики организационного вандализма в данной образовательной организации.

Для повышения уровня эффективности программы профилактики, руководитель может обратиться, в том числе, и к консультанту по управлению. В этом случае консультанту по управлению рекомендуется пользоваться алгоритмом консалтинговой деятельности при внедрении программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации, представленным на рисунке 7, а также матрицей, представленной на рисунке 4.

Показатель	Присутствует	Не выражено
Наличие возрастного барьера с персоналом организации: <ul style="list-style-type: none"> • топ-менеджерами • линейными руководителями • исполнителями (специалистами, профессорско-преподавательским составом) • обслуживающим персоналом 	<div>✓</div> <div>✓</div> <div>✓</div>	<div>✓</div>
Недостаток компетенций, необходимых для решения данной проблемы		<div>✓</div>
Отсутствие опыта в решении подобных вопросов	<div>✓</div>	
Проблемы личного взаимодействия консультанта и организации		<div>✓</div>
Однонаправленность деятельности консультанта (маркетинг, психология, менеджмент и др.)		<div>✓</div>

Рис. 8. Матрица, заполняемая консультантом при принятии решения о возможности управленческого консультирования внедрения программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации

Анализируя заполненную матрицу, представленную на рисунке 8, можно прийти к следующим выводам:

- так как количество выраженных факторов равняется количеству невыраженных, консультирование по управлению в данном случае обладает средним уровнем риска. Однако, как видно из матрицы, большинство факторов затрагивают проблему наличия возрастного барьера между консультантом по управлению и работниками организации. Влияние данного фактора можно минимизировать установлением рабочих взаимоотношений между консультантом и персоналом организации, ненавязчивой демонстрацией консультантом компетентности в вопросах консалтинга, организационного вандализма и его профилактики, а также, возможно, работой над имиджем консультанта по управлению, что визуально и психологически снизит разницу в возрасте между консультантом по управлению и персоналом организации;

- отсутствие опыта в решении подобного вопроса потенциально может являться фактором, затрудняющим осуществление консалтинговой деятельности при внедрении программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации. Однако влияние данного фактора может быть минимизировано высоким уровнем познаний консультанта по управлению в области организационного вандализма и консалтинга.

Таким образом, при учете рисков и реализации мероприятий по их минимизации, консультантом по управлению может быть осуществлена консалтинговая деятельность при внедрении программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации.

Для определения уровня знаний об организационном вандализме персонала организации, а также степени их осознания наличия проблемы в образовательной организации, проведено интервьюирование (план интервью представлен в приложении). На основании анализа бизнес-процессов образовательной организации, а также полученных от респондентов данных, произведено заполнение матрицы, представленной на рисунке 9.

	Выраженность сопротивления изменениям	Вероятность возникновения сопротивления изменениям	Желание и осознание необходимости изменений	Желание мгновенных изменений	Степень осведомленности об организационном вандализме	Степень осознания наличия проблемы в организации	Наличие склонности к совершению актов организационного вандализма	Уровень обеспокоенности вопросами обеспечения конфиденциальности	Уровень доверия к консультанту по управлению	Осознание экономической целесообразности обращения к консультанту	Осознание экономической целесообразности профилактики организационного вандализма	Подверженность «мифам» об управленческом консультировании
Топ-менеджмент	н	с	в	в	с	в	н	в	с	с	с	с
Линейные руководители	с	в	с	с	н	с	с	с	с	с	с	с
Исполнители (специалисты, профессорско-преподавательский состав)	в	в	н	н	н	с	в	н	с	н	н	с
Обслуживающий персонал	с	в	н	н	н	с	в	н	с	н	н	с
Примечание: матрица заполняется консультантом. Условные обозначения: В – высокий уровень; С – средний уровень; Н – низкий уровень.												

Рис. 9. Матрица для определения особенностей оказания управленческого консультирования по вопросам внедрения программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации

Анализируя представленные в матрице (рисунок 9) данные, можно заключить, что в процессе управленческого консультирования при внедрении программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации имеется вероятность возникновения сопротивления персонала изменениям, что, безусловно, может сказаться на эффективности (в том числе экономической) внедрения и реализации программы профилактики, а также привести к репутационному ущербу для образовательной

организации. Качественный анализ рисков при внедрении программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации, включающий причины и прогноз потенциальных последствий при неблагоприятном развитии событий, представлен в таблице 6.

Итак, анализируя представленные в таблице 6 данные, можно говорить о том, что наиболее тяжелые последствия для организации могут наступить вследствие репутационного ущерба (смена топ-менеджмента, закрытие образовательной организации и т.д.), несколько менее тяжелые – из-за сопротивления персонала изменениям (повышение текучести кадров, ухудшение социально-психологического климата). Кроме того, отсутствие эффективности внедрения программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации также может иметь серьезные последствия (снижение уровня авторитета руководства образовательной организации, отказ от внедрения программы, убытки и т.д.).

Ранжирование рисков при внедрении программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации по степени серьезности потенциальных последствий для организации и вероятности наступления рисков представлено на рисунке 10.

Таким образом, анализируя представленную матрицу рисков, можно говорить о том, что в зону «критических рисков» (красная зона на матрице) попали такие риски, как возникновение сопротивления изменениям персонала образовательной организации, а также репутационный ущерб. Попадание в данную зону предполагает обязательную реализацию мероприятий по предотвращению возникновения подобных рисков из-за очень тяжелых для образовательной организации последствий в случае наступления подобных ситуаций (таких как снижение государственного

Таблица 6. Качественный анализ рисков при внедрении программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации

Процесс	Виды работ	События и опасности	Причины возникновения	Последствия
Оценка уровня сопротивления персонала образовательной организации изменениям при внедрении программы профилактики организационного вандализма	Сбор информации о реальном и потенциальном уровне сопротивления при помощи методов анализа продуктов деятельности и бесед с персоналом	<ul style="list-style-type: none"> • недовольство работников; • слухи; • отказ от реализации программы; • необоснованная критика предлагаемой программы; • постоянное требование дополнительной информации; • изменение приоритетов порядка внедрения и реализации программ в организации 	<ul style="list-style-type: none"> • отсутствие четкого плана внедрения и реализации программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации; • отсутствие осознания у персонала образовательной организации необходимости изменений; • отсутствие знаний о перспективах, ожидающих образовательную организацию и каждого ее сотрудника в результате внедрения программы профилактики организационного вандализма; • недостаток доверия консультанту по управлению; • игнорирование и/или неполное следование рекомендациям консультанта по управлению; • индивидуальное восприятие изменений, обусловленное личным опытом сотрудника, историей организации, типом личности работника; • инертность сложной организационной структуры образовательной организации 	<ul style="list-style-type: none"> • отсутствие эффективности от программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации; • снижение уровня мотивации к трудовой деятельности персонала образовательной организации; • ухудшение социально-психологического климата; • увеличение текучести кадров; • потеря ключевых сотрудников
Оценка эффективности программы профилактики	Расчет экономической и социально-психологической эффективности	<ul style="list-style-type: none"> • количество актов организационного вандализма в образовательной 	<ul style="list-style-type: none"> • сопротивление персонала изменениям; • некорректно сформированная программа профилактики организационного вандализма в образовательной организации; 	<ul style="list-style-type: none"> • увеличение затрат образовательной организации; • неэффективное

организационного вандализма в образовательной организации	(в соответствии со сформированным техническим заданием и договором на оказание консультационных услуг по управлению) от реализации программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации	организации остается либо на прежнем уровне, либо растет; • затраты организации на компенсацию последствий от актов организационного вандализма в организации остается на прежнем уровне либо возрастает	<ul style="list-style-type: none"> • отсутствие у консультанта по управлению достоверной и полной информации о бизнес-процессах в организации; • пренебрежение рекомендациями консультанта по управлению; • инертность сложной организационной структуры образовательной организации 	<p>расходование средств;</p> <ul style="list-style-type: none"> • снижение авторитета руководства образовательной организации; • расторжение договора с консультантом по управлению
Оценка экономической эффективности консалтинга	Расчет экономической эффективности управленческого консультирования при внедрении программы профилактики организационного вандализма	<ul style="list-style-type: none"> • организация несет убытки; • консультант по управлению несет убытки 	<ul style="list-style-type: none"> • недостоверность предварительных экономических расчетов; • отсутствие у консультанта достоверных данных о реальной ситуации в организации; • изменение курса валют; • форс-мажорные обстоятельства; • отсутствие четко сформулированного технического задания (в части ресурсов и зон ответственности сторон) 	<ul style="list-style-type: none"> • невозможность качественного внедрения программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации; • разрыв отношений между образовательной организацией и консультантом по управлению; • судебный процесс
Оценка репутационного рейтинга образовательной организации	Выявление пресс-рейтинга образовательной организации, а также выявление рейтинга организации	<ul style="list-style-type: none"> • недовольство работников; • слухи; • ухудшение репутации на рынке 	<ul style="list-style-type: none"> • сопротивление персонала изменениям, выражающееся, в частности, в распространении слухов и заведомо ложной информации; • деятельность конкурирующих 	<ul style="list-style-type: none"> • снижение уровня государственного финансирования образовательной организации;

	посредством опросов	<p>образовательных услуг;</p> <ul style="list-style-type: none"> • снижение уровня востребованности услуг данной организации 	<p>организаций, направленная на ухудшение имиджа конкурента (так называемый черный PR)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • смена топ-менеджмента организации; • закрытие образовательной организации; • проверки различных государственных служб деятельности образовательной организации, эффективности расходования финансовых средств
--	---------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

финансирования, уменьшение спроса на образовательные услуги, закрытие организации и т.д.).

Вероятность	Последствия				
	Незначительные	Ограниченные	Тяжелые	Очень тяжелые	Катастрофическое
Очень низкая					
Низкая		Отсутствие экономической эффективности	Отсутствие эффективности		Репутационный ущерб
Средняя					
Высокая					
Очень высокая				Сопротивление персонала изменениям	

Рис. 10. Матрица рисков при внедрении программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации

В зону «значительных рисков» (желтый цвет на матрице) не попал ни один риск, однако в зоне «умеренных рисков» (зеленый цвет на матрице) оказались такие риски как: отсутствие эффективности от внедрения программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации, а также конкретизирующий его, и зачастую более важный для руководителей организации – отсутствие экономической эффективности от внедрения программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации.

Попадание в зону умеренных рисков зачастую оказывает незначительное влияние на бизнес-процессы, однако игнорирование данных рисков может привести к более серьезным последствиям в будущем, поэтому рекомендуется, по возможности, реализовывать мероприятия, снижающие риск возникновения данных последствий для организации.

Однако следует отметить, что все возникновение всех проанализированных рисков тесно взаимосвязано друг с другом (например, сопротивление персонала изменениям может привести к отсутствию

эффективности внедрения программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации, что потенциально может нанести репутационный ущерб образовательной организации). В связи с этим необходимо реализовывать комплексный подход к предотвращению перечисленных рисков. Контрольные процедуры, позволяющие осуществить снижение рисков, обозначены в таблице 7.

Таким образом, можно говорить о следующих потенциальных рисках управленческого консультирования при внедрении программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации, способным сказаться как на деятельности образовательной организации, так и на деятельности консультанта по управлению:

- сопротивление персонала изменениям;
- отсутствие эффективности от внедрения и реализации программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации;
- финансовый риск (отсутствие экономической эффективности консалтинга, убыток);
- репутационный ущерб.

Однако совместная реализация контрольных процедур как консультантом по управлению, так и персоналом образовательной организации, потенциально может снизить вероятность возникновения данных последствий, и обеспечить успешное внедрение и реализацию программы профилактики организационного вандализма.

Стандартной процедурой после завершения внедрения проекта является оценка его эффективности. В связи с тем, что экономический эффект от профилактики организационного вандализма отсрочен во времени из-за специфики данного феномена и его проявлений в организационной среде, наиболее показательными результатами будут являться: рост удовлетворенности работников, повышение качества человеческого потенциала, улучшение условий работы, что в совокупности представляет собой социальную значимость мероприятий.

Таблица 7. Контрольные процедуры для предотвращения рисков при внедрении программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации

Уровень тяжести последствий	Событие	Ожидаемая частота событий	Описание контроля	
			Мероприятия	Ответственные
Катастрофические	Репутационный ущерб образовательной организации	Низкая	Снижение сопротивления персонала изменениям путем мотивирования работников, их информирования, привлечения к изменениям и т.д.	Консультант по управлению, руководство (топ-менеджмент, линейные руководители)
			Мониторинг информации в прессе и социальных сетях относительно данной образовательной организации	Консультант по управлению, руководство (топ-менеджмент), отдел по связям с общественностью (пресс-центр)
			Информирование внешних источников о программе и улучшениях, происходящих в организации, через СМИ, сайт организации и т.д.	Консультант по управлению, руководство (топ-менеджмент, линейные руководители), отдел по связям с общественностью (пресс-центр)
Очень тяжелые	Сопротивление персонала образовательной организации изменениям, сопровождающим внедрение программы профилактики организационного вандализма	Очень высокая	Составление плана внедрения программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации	Консультант по управлению
			Актуализация потребности в изменениях у сотрудников путем описания актуальной и потенциальной ситуации, возможной выгоды для организации в целом и каждого сотрудника в частности	Консультант по управлению, руководство (топ-менеджмент, линейные руководители)
			Предоставление персоналу информации о ходе изменений в организации	Руководство (топ-менеджмент, линейные руководители)

			Вовлечение персонала в редакцию программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации	Консультант по управлению, руководство (топ-менеджмент, линейные руководители)
			Вовлечение персонала в реализацию внедрения программы	Руководство (топ-менеджмент, линейные руководители)
			Оказание помощи и поддержки сотрудникам при внедрении программы	Консультант по управлению, руководство (топ-менеджмент, линейные руководители)
			Ведение переговоров с персоналом, оказывающим сопротивление изменениям	Консультант по управлению, руководство (топ-менеджмент, линейные руководители)
			Установление областей индивидуальной ответственности персонала	Консультант по управлению, руководство (топ-менеджмент, линейные руководители)
			Мониторинг показателей, взаимосвязанных с сопротивлением персонала изменениям	Консультант по управлению, руководство (топ-менеджмент, линейные руководители)
Тяжелые	Отсутствие эффективности от внедрения программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации	Низкая	Снижение сопротивления персонала изменениям путем мотивирования работников, их информирования, привлечения к изменениям и т.д.	Консультант по управлению, руководство (топ-менеджмент, линейные руководители)
			Мониторинг показателей, взаимосвязанных с сопротивлением персонала изменениям	Консультант по управлению, руководство (топ-менеджмент, линейные руководители)
			Предоставление полной и достоверной информации о бизнес-процессах консультанту по управлению	Руководство (топ-менеджмент, линейные руководители)
			Мониторинг результатов внедрения программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации	Консультант по управлению, руководство (топ-менеджмент, линейные руководители)

Ограниченные	Отсутствие экономической эффективности консалтинговых услуг по внедрению программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации	Низкая	Предоставление полной и достоверной информации о бизнес-процессах консультанту по управлению	Руководство (топ-менеджмент, линейные руководители)
			Проведение предварительной оценки экономической эффективности консалтинговых услуг для организации	Консультант по управлению
			Проверка расчетов предварительной оценки экономической эффективности консалтинга	Консультант по управлению, руководство (топ-менеджмент, линейные руководители), бухгалтерия
			Согласование технического задания (в части ресурсов и зон ответственности), заключение договора на оказание консалтинговых услуг по внедрению программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации	Консультант по управлению, руководство (топ-менеджмент)
			Мониторинг результатов внедрения программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации	Консультант по управлению, руководство (топ-менеджмент, линейные руководители)
			Мониторинг целесообразности, согласованности и законности расходования ресурсов	Консультант по управлению, руководство (топ-менеджмент, линейные руководители), служба безопасности, бухгалтерия
			Оценка экономической эффективности консалтинговых услуг по их завершению	Консультант по управлению, руководство (топ-менеджмент, линейные руководители), бухгалтерия

Социальная эффективность проекта оценивалась экспертами с использованием методики, предложенной Варфоломеевым В.П. [9]. Результаты оценки социальной эффективности представлены в таблице 8.

Таблица 8. Интегральный коэффициент оценки социальной эффективности мероприятий, проводимых при внедрении программы профилактики организационного вандализма в УрГПУ

Факторы оценки воздействия проекта на рост предприятия, человека и общество		Значение веса коэффициента	Интервал значений коэффициента (оценивается экспертами)	Произведение значения балльной оценки и весового коэффициента
Экзогенные	1. Удовлетворение потребностей работника:			
	• в благоприятном социально-психологическом климате	0,8	4,6	3,68
	• в реализации управленческих способностей	0,5	4,5	2,25
	• в достижении сотрудничества с коллективом	0,7	4,8	3,36
	• в признании его руководящей роли	0,7	4,5	3,15
	• в получении квалифицированной помощи в период адаптации	0,1	4,2	0,42
	• в поддержке и одобрении вышестоящего руководителя	0,12	4,7	0,564
Эндогенные	• в уверенности в собственных силах	0,12	4,1	0,492
	1. Влияние проекта на экономику предприятия (рост прибыли, рентабельности)	0,12	4,7	0,564
	2. Влияние проекта на текучесть кадров	0,1	4,7	0,47
	3. Влияние проекта на персонал компании:			
	• рост квалификации персонала	0,7	3,6	2,52
	• улучшение условий работы персонала	0,1	4,9	0,49
Интегральный коэффициент оценки социальной значимости проекта (Кс)				17,96

Таким образом, наиболее высокие баллы были получены по критериям «удовлетворение потребностей работника в благоприятном социально-психологическом климате» (3,68), «удовлетворение потребностей работника в достижении сотрудничества с коллективом» (3,36) и «удовлетворение потребностей работника в признании его руководящей роли» (3,15).

Наиболее низкие баллы были получены по таким критериям, как: «удовлетворение потребностей работника в получении квалифицированной помощи в период адаптации» (0,42) и «влияние проекта на текучесть кадров» (0,47), что обусловлено спецификой феномена «организационный вандализм», отсроченностью результатов внедрения программы профилактики, а также общим значением коэффициента, определенным автором методики.

В целом, мероприятия, предлагаемые для проведения при внедрении программы профилактики организационного вандализма в УрГПУ, характеризуются высокой социальной эффективностью (согласно Варфоломееву В.П., 21-25 – очень высокая социальная эффективность, 16-20 – высокая социальная эффективность, 10-15 – средняя социальная эффективность, менее 10 – низкая социальная эффективность; полученный показатель – 17,96).

2.3 Экономический расчет и эффективности консультационной услуги по внедрению программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации

Стоимость услуг внешних консультантов по управлению рассчитана как среднее значение стоимости консалтинговых услуг [69, 77, 78, 79, 80, 81, 91, 94, 95]. Для расчета стоимости услуг внутреннего консультанта был произведен анализ рынка труда консультантов по управлению [83, 84, 100], который показал, что средний уровень заработной платы внутренних консультантов в Екатеринбурге составляет около 50 тыс. рублей в месяц. Расчет стоимости услуг консультанта по управлению при внедрении

программы профилактики организационного вандализма представлен в таблице 9.

Таблица 9. Стоимость услуг консультанта по управлению при внедрении программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации

Наименование услуги	Примерная продолжительность работы консультанта по управлению	Стоимость услуги	
		внутреннего консультанта по управлению (в рублях)	внешнего консультанта по управлению (в рублях)
Проведение консультации по управлению (по телефону)	1 час	250	500
Проведение устной консультации с письменным ответом	2 часа	500	1200
Проведение очной консультации (с выездом консультанта в организацию)	2 часа	500	3000
Проведение очной консультации с анализом документов и выдачей рекомендаций (с выездом консультанта в организацию)	8 часов	2000	10000
Оценка бизнес-процессов в организации	0,5-1 месяц	25-50 тыс.	200 тыс.
Проведение анализа рисков	1 неделя	9000	от 25 тыс.
Составление плана внедрения программы	от 10 дней	от 17 тыс.	от 80 тыс.
Оказание помощи и поддержки сотрудникам при внедрении программы	2,5 часа	около 500 за 1 человека	услуга не оказывается
Ведение переговоров с персоналом, оказывающим сопротивление изменениям	2,5 часа	около 500 за 1 человека	услуга не оказывается

Таким образом, проведя анализ представленных в таблице 9 данных, можно утверждать, что для образовательной организации гораздо выгоднее воспользоваться услугами внутреннего консультанта по управлению, оплата работы которого (с учетом требуемых ресурсов) будет производиться из средств, полученных организацией путем предоставления образовательных услуг, в том числе в системе дополнительного образования.

Выводы по главе 2

Алгоритм управленческого консультирования при внедрении программы профилактики организационного вандализма, в том числе и в образовательной организации, представляет собой последовательность пяти этапов: первичная консультация, выявление организационного вандализма, консультационное сопровождение, завершение консультирования, постпроектное обслуживание.

В ходе проведенного анализа рисков управленческого консультирования при внедрении программы профилактики организационного вандализма в УрГПУ выделены факторы риска: репутационный ущерб, сопротивление персонала изменениям, отсутствие эффективности (в том числе экономической) при внедрении программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования был проведен анализ психологической, педагогической, управленческой, экономической, юридической и социальной литературы, результатов научных исследований, который позволил определить содержание понятия «организационный вандализм» и особенности управленческого консультирования в образовательной организации.

Под организационным вандализмом понимается несанкционированное изменение работником организационной среды, несущее определенный вред для организации. Его причинами могут стать такие факторы как: технические характеристики оборудования, сбои в работе, несовершенное функционирование государственных систем и сложная экономическая ситуация, особенности построения и функционирования системы управления на предприятии, психофизиологические характеристики работника, его индивидуально-личностные особенности. Отсутствие профилактики организационного вандализма в образовательной организации может привести к таким последствиям, как экономический, социальный и экологический ущерб.

Управленческое консультирование представляет собой многофункциональное направление деятельности специалистов и/или специальных компаний, осуществляемое на возмездной основе, сущность которого заключается в оказании консультационных услуг физическим и юридическим лицам по различным вопросам (финансовым, юридическим, социально-психологическим и др.) ведения бизнеса. Его обязательными элементами являются: определение проблемы, рекомендации

по ее разрешению, осуществление помощи (сопровождения) во внедрении предложенных рекомендаций.

Управленческое консультирование в образовательной организации реализуется с целью развития образовательной организации, повышения качества и эффективности деятельности субъектов образовательной среды и эффективного управления происходящими в образовательной организации изменениями

Алгоритм управленческого консультирования при внедрении программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации представляет собой последовательность следующих этапов:

1 этап – первичная консультация, в который входит обращение руководителя к консультанту по управлению, составление предварительного технического задания и заключение договора на проведение диагностики бизнес-процессов;

2 этап – выявление организационного вандализма. Данный этап включает проведение диагностики и анализа бизнес-процессов, передача и разъяснение результатов диагностики руководителю образовательной организации, консультирование руководителя по теоретическим вопросам организационного вандализма, уточнение технического задания, заключение договора на оказание управленческого консультирования при внедрении программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации;

3 этап – консультационное сопровождение, подразумевающее осуществление качественного анализа рисков, планирование и реализация мероприятий по предотвращению рисков, составление плана внедрения программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации и непосредственно консультирование по различным вопросам внедрения программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации;

4 этап – завершение консультирования, на котором происходит оценка эффективности консультационной деятельности;

5 этап – постпроектное обслуживание, в которое входит мониторинг эффективности внедрения и реализации программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации и, возможно, консультирование по вопросам профилактики организационного вандализма в образовательной организации.

При этом профилактика организационного вандализма представляет собой создание такой материальной и социально-психологической среды на предприятии, в которой персонал не будет осуществлять несанкционированное изменение организационной среды, приводящее к ущербу.

Применение метода экспертных оценок и интервью, анализ интернет-источников позволили определить наличие склонности персонала УрГПУ к совершению актов организационного вандализма. В ходе проведенного анализа рисков управленческого консультирования при внедрении программы профилактики организационного вандализма в УрГПУ были выделены следующие факторы риска: репутационный ущерб, сопротивление персонала изменениям, отсутствие эффективности (в том числе экономической) при внедрении программы профилактики организационного вандализма в образовательной организации. Для уменьшения вероятности проявления данных рисков было предложено организовать снижение сопротивления персонала изменениям путем мотивирования работников, их информирования, привлечения к изменениям и т.д., осуществлять мониторинг и информирование внешних источников о программе и улучшениях, происходящих в организации, через СМИ, сайт организации и т.д. а также оказывать помощь и поддержку сотрудникам при внедрении программы профилактики организационного вандализма в УрГПУ.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон Российской Федерации «Уголовный кодекс Российской Федерации» от 13.06.1996 (ред. от 7.03.2017) № 63-ФЗ. <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/>.

2. Решение № 2-2007/2015 2-2007/2015~М-763/2015 М-763/2015 от 8 мая 2015 г. по делу № 2-2007/2015 // СудАкт: Судебные и нормативные акты РФ. <<https://clck.ru/De6xy>>.

3. Решение № 2-580/2017 2-580/2017~М-108/2017 М-108/2017 от 1 марта 2017 г. по делу № 2-580/2017 // СудАкт: Судебные и нормативные акты РФ. <<https://clck.ru/De6xF>>.

4. Дело № 2-868/2018 ~ М-327/2018 // Орджоникидзевский районный суд города Екатеринбурга Свердловской области. <<https://clck.ru/De6wv>>.

5. Абдурасулов Т.Д. «Я»-концепция как фактор выбора предпочтительного вида деятельности в профессиональном самоопределении студентов-психологов: дис. ... канд. псих. наук: 19.00.03. М., 2013.

6. Андреева В.Ю. Коммуникативный саботаж как средство реагирования в ситуации речевой провокации // Теория языка и межкультурная коммуникация. 2016. №3 (22). С. 7-12.

7. Антонова В.С. Деформация трудового поведения и формы его проявления на отечественных предприятиях // Аспирант. Приложение к журналу «Вестник Забайкальского государственного университета». 2014. №1 (15). С. 10-15.

8. Артемьева Ж.Г., Классен М.А. Изучение психологических особенностей человека, совершающего кражи, на основе модели международной академии исследования лжи // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Право. 2016. Том 16. №2. С. 64-68.

9. Баева Т. Обвиняется корпоративное обучение / Т. Баева // Банки и деловой мир. – 2016. – № 10. – С. 33-34.
10. Безпалова А.Г. Роль маркетинга в современном локальном консалтинге // Траектория науки. 2016. №2 (7). С. 76-84.
11. Беляева С.С. Проблемы управленческого консалтинга в современных условиях // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2009. № 1. С. 114-116.
12. Богданова М.В., Доценко Е.Л. Саморегуляция личности: от защиты к созиданию: Монография / М.В. Богданова, Е.Л. Доценко. Тюмень: Мандр и Ка. 2010. 204 с.
13. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование: учебное пособие. / Г.А. Васильева, Е.М. Деева. М.: Юнити-Дана, 2015. 255 с.
14. Ватова Л.С. Социально-психологическая профилактика молодежного вандализма // Среднее профессиональное образование. 2009. №8. С. 72-73.
15. Воробьева И.В., Кружкова О.В. Возможности диагностики мотивов вандального поведения // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. 2011. №42 (259). С. 35-40.
16. Воробьева И.В., Кружкова О.В. Модель профилактики и предупреждения вандального поведения при деформациях и деструкциях ценностной сферы молодежи // Образование и наука. 2015. №3 (122). С. 71-86.
17. Гаврилов Д.Е., Оболенская А.Г. Экономические подходы к определению организационного вандализма в муниципальном управлении // Вопросы управления. 2017. №6 (30). С. 170-176.
18. Галлямов Ф.Ф. Управленческое консультирование: учебное пособие / Под ред. Галлямова Ф.Ф., Моисеевой Л.В., Масленниковой С.Г. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 1998. 92 с.

19. Гончаров С.Э. Маркетинговые технологии формирования стратегических конкурентных преимуществ в консалтинге: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.05.05. М., 2008. 23 с.
20. Грановская Р.М. Психологическая защита. СПб.: Речь, 2007. 476 с.
21. Гурова О.В., Кружкова О.В. Вандализм как деструктивная стратегия реализации субъектности подростка // Педагогическое образование в России. 2017. №3. С. 115-121.
22. Девятовская И.В., Кружкова О.В. Обучение взрослых как профилактика организационного вандализма // Образование взрослых в условиях современности: проблемы и перспективы. Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2017. С. 187-191.
23. Елисеев С.А., Тыняная М.А. Общественно опасные последствия халатности: понятие и виды // Вестник Томского государственного университета. 2012. №359. С. 118-125.
24. Заказнов А.В. Корпоративный саботаж как общественное явление // Мотивация и оплата труда. 2011. №4. С. 280-284.
25. Змановская Е.В. Психология девиантного поведения: структурно-динамический подход. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета МВД России, 2005. 274 с.
26. И тогда прощайте инициатива и креатив – да здравствует инструкция и итальянская забастовка... // Управление персоналом. 2011. №12. С. 33-34.
27. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. М.: ИНФРА-М, 2013. 238 с.
28. Коханова А.А. Современные способы привлечения клиентов в управленческом консалтинге // Сборник трудов конференции «Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы», 20-21 апреля 2017 г., Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2017. С. 163-165.

29. Кружкова О.В., Девятковская И.В. Организационный вандализм: к проблеме деструктивного поведения персонала // Сибирский психологический журнал. 2017. № 63. С. 150-169.

30. Кружкова О.В., Девятковская И.В. Формы организационного вандализма: деструктивное поведение персонала // Материалы международной научно-практической конференции «Современные инструменты управления человеческими ресурсами: теория и практика», посвященной 40-летию Челябинского государственного университета, в рамках Фестиваля науки и творчества ЧелГУ: в 2 частях. Челябинск: Челябинский государственный университет, 2016. С. 63-66.

31. Кружкова О.В. Психологическая защита и совладание: феноменологическое соотношение и структура // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. СПб.: Изд-во Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2012. №1 (5). С. 36-47.

32. Лабутин К.М. Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг. / К.М. Лабутин. М.: Лаборатория книги, 2010. 96 с.

33. Лапинский В. «Кладите больше заварки... и чай будет чаем...» - рекомендовала одна бабушка, или простые советы в борьбе с беловоротничковой преступностью // Управление персоналом. 2012. №6. С. 37-43.

34. Лебедева Л.В. Актуальные проблемы становления и развития организационного консультирования в России // Вестник Тюменского университета. 2011. №9. С. 190-197.

35. Леванова Е.А., Калмыкова Е.С. Профилактика вандализма в молодежной среде // Среднее профессиональное образование. 2013. №9. С. 13-15.

36. Макеев В.С., Зайцев А.С. Прогнозирование развития угрозы инсайдерского саботажа при помощи системно-динамического

моделирования // Безопасность информационных технологий. 2015. №3. С. 96-102.

37. Мелихов С.Ю. Принципы криминализации управленческой халатности в организациях // Вестник Томского государственного университета. 2011. №352. С. 134-137.

38. Мелихов С.Ю. Проблемы противодействия управленческой халатности в организациях с использованием существующих норм законодательства // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2011. №12. С. 173-177.

39. Митина Н.Н. Абсентеизм персонала как вид деструктивного поведения в организации // Современная экономика: проблемы и решения. 2018. № 2 (98). С. 61-67.

40. Нарожная Д.А. Социальная детерминация деструктивного трудового поведения работников в современной России // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. №48. С. 90-102.

41. Нарожная Д.А. Формы деструктивного трудового поведения работников // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2015. №1. С. 129-140.

42. Насырова С.И. Оппортунистическое поведение как один из ключевых параметров развития цивилизованного рейдерства при интеграционных трансакциях в России // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2014. №1. С. 213-216.

43. Некрасова Т.В., Пирожкова А.П. Кадровый консалтинг как вид управленческого консалтинга // Материалы V Международной очно-заочной научно-практической конференции «Актуальные проблемы профессионального педагогического и технологического образования в условиях реализации ФГОС», 25 ноября 2016 г., Шадринск: Шадринский государственный педагогический университет. 2017. С. 92-100.

44. Нестеренкова О.А. Маркетинговые технологии продвижения консалтинговых услуг на отраслевом рынке: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2014. 142 с.

45. Носырева А.В., Муратова И.А. Оппортунистическое поведение в контексте нравственно-этического измерения // Сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции «Человек труда в истории: актуальные вопросы исторической науки, архивоведения и документоведения». Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2016. С. 294-298.

46. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. 4-е изд., доп. М.: Азбуковник, 2000. 940 с.

47. Павлов В.Г. Вопросы ответственности за вандализм в зарубежном уголовном законодательстве // Вестник Санкт-Петербургской юридической академии. 2014. № 25 (4). С. 95-100.

48. Погонышева Д.А. Имитационное моделирование в управлении предпринимательскими рисками в бизнес-консалтинге в ИТ-сфере // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Информационные технологии. 2015. №1 (5). С. 35-37.

49. Рагулин А.В. К вопросу о содержании понятий «грубое нарушение общественного порядка» и «явное неуважение к обществу» как элементов объективной стороны хулиганства // Евразийская адвокатура. 2017. №3 (28). С. 59-62.

50. Савельева А. Воровство на работе: как привлечь работника к ответственности и взыскать ущерб // Трудовое право. 2013. №9. С. 6.

51. Савельева А. Конфликт на работе – повод для дисциплинарного взыскания? // Трудовое право. 2013. №10. С. 4.

52. Саханский Н.Б. Консультирование как вид образовательной деятельности // Управление образованием: теория и практика. 2014. №2 (14). С. 1-23.

53. Саханский Н.Б. Сущность, содержание, основные направления и виды осуществления консалтинга в учреждении ДПО // Современное дополнительное профессиональное педагогическое образование. 2018. Том: 4. №1 (14). С. 26-37.

54. Соболева Э.Ю. Развитие экспертных организаций в сфере образования // Высшее образование сегодня. 2012. №12. С. 8-13.

55. Станкевич А.А. Роль менеджера при разработке проекта по производственному консалтингу // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2016. Том: 2 (68). №2. С. 132-137.

56. Степанова М.А., Царев Е.В. Особенности квалификации и отграничения халатности от смежных составов преступлений // Проблемы правоохранительной деятельности. 2011. №1. С. 38-46.

57. Сунцова А.О. Управленческое консультирование по снижению рисков организации от деструктивного поведения персонала // Вестник социально-гуманитарного образования и науки. 2017. №4. С. 44-48.

58. Ткалич А.И., Ткалич С.К., Дубровская Т.А., Любезнова Е.Э. и др. Консалтинг в образовании и управлении: Монография. / Под редакцией А.И. Ткалича и А.А. Роганова. М.: ИИТ МГУС, 2007. 162 с.

59. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа. / Н.О. Токмакова. М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. 2004. 226 с.

60. Толковый словарь русского языка / Под ред. Д.Н. Ушакова. М.: Аделант. 2017. 800 с.

61. Тыняная М.А. К вопросу о характере связи между бездействием и общественно опасными последствиями в составе халатности // Вестник Томского государственного университета. Право. 2013. №3 (9). С. 77-80.

62. Угдыжекова И.Ю. Профилактика деструктивных форм поведения осужденных // Ведомости уголовно-исполнительной системы. 2012. №7 (122). С. 11-14.

63. Чацкая Е.А. Дневники врача: «итальянская забастовка» в действии // Оргздрав: новости, мнения, обучение. 2015. №1 (1). С. 108-115.

64. Шайхутдинова Г.А., Никифорова Д.В. Консалтинг в сфере образования: анализ проблемы // Сборник материалов международной научно-практической конференции «Современная педагогическая наука и образование в России: наследие, традиции, прогнозы», 01-02 ноября 2016 г. / Под научной редакцией Ф.Ш. Мухаметзяновой. Казань: «Издательство», 2016. С. 276-282.

65. Шендалев А.Н. Анализ подходов к организации работы консультантов при внедрении систем качества // Вестник Омского университета. 2011. № 3. С. 344-349.

66. Фрейд А. Эго и механизмы психологической защиты. / А. Фрейд. М.: АСТ. Астрель, Харвес. 2008. 160 с.

67. Insider Treat Study: Computer System Sabotage in Critical Infrastructure Sectors / M. Keeney, E. Kowalski, D. Cappelli, A. Moore, S. Rogers. Washington: Nat. Treat Assessment Center; Pittsburg: CERT, 2005. 45 с.

68. James A. Leith. Symbols, Myths and Images of the French Revolution: Essays in Honour of James A. Leith. Canada: University of Regina Press, 1998. 342 с.

69. АРБ-Консалтинг. <<https://www.arbconsulting.ru/>>.

70. Большой толковый словарь. Вандализм // Справочно-информационный портал ГРАМОТА.РУ – русский язык для всех. <<https://clck.ru/De6yY>>.

71. Большой толковый словарь по культурологии. Вандализм // Академик. <<https://clck.ru/De6zC>>.

72. Большой Энциклопедический словарь. Консультация // Академик. <<https://clck.ru/De73Y>>.

73. Охрана здоровья на рабочем месте // Всемирная организация здравоохранения. <<https://clck.ru/Di97L>>.

74. Епишкин Н.И. Исторический словарь галлицизмов русского языка. Консультация // Академик. <<https://clck.ru/De73D>>.

75. Делойт, СНГ. <<https://www2.deloitte.com/ru/ru.html>>.

76. Жесткая ломка. Хакеры научились заражать и убивать через аквариумы, автомойки и кофеварки // Lenta.ru – Новости России и мира сегодня. <<https://clck.ru/De6zh>>.

77. Интерком-Аудит Екатеринбург. <<http://www.audit-ekb.ru>>.

78. Консалтинг-ЕКБ. <<http://consulting-ekb.ru/services/>>.

79. Консалтинговая группа «Сезар». <<http://сезар.рф>>.

80. ООО Консалтинг-Аудит. <<http://auditor96.ru>>.

81. Оценка персонала, кадровый консалтинг и обучение в Екатеринбурге // Конструктор кадровых решений. <<http://www.hr-cons.ru>>.

82. Профилактика // Академик. <<https://clck.ru/DeAFV>>.

83. Работа в Екатеринбурге // hh.ru. <<https://ekaterinburg.hh.ru>>.

84. Работа в Екатеринбурге // rabota66.ru. <<https://www.rabota66.ru>>.

85. Современная энциклопедия. Консультация // Академик. <<https://clck.ru/De73e>>.

86. Словарь иностранных слов русского языка. Вандализм // Академик. <<https://clck.ru/DebyT>>.

87. Словарь иностранных слов русского языка. Консультация // Академик. <<https://clck.ru/De73r>>.

88. Словарь лингвистических терминов Жеребило Т.В. Информирование // Академик. <<https://clck.ru/De72q>>.

89. Словарь-справочник терминов нормативно-технической документации. Информирование // Академик. <<https://clck.ru/De72q>>.

90. Толковый словарь русского языка Дмитриева Д.В. Консультация // Академик. <<https://clck.ru/De743>>.

91. ТЭРРА Консалтинг: бухучет, налоги, право. <<http://www.terra-k.ru>>.

92. Услуги: Проверка Персонала и Расследования // Власта Консалтинг.
<<https://clck.ru/De72H>>.
93. «Успешный и модный не будет лазить по заборам»: в России снизилось число актов вандализма // RT на русском. <<https://clck.ru/De6zN>>.
94. Центр Консалтинга и Аудита. <<http://cca-ural.ru>>.
95. B.A.Consulting. <<https://www.baconsulting.ru>>.
96. CNBC: Маск заявил, что один из сотрудников Tesla занимался саботажем // ТАСС. Информационное агентство России.
<<https://clck.ru/De6zt>>.
97. EY. Совершенствуя бизнес, улучшаем мир.
<<http://www.ey.com/ru/ru/home>>.
98. KPMG в России. <<https://home.kpmg.com/ru/ru/home.html>>.
99. PwC в России. <<https://www.pwc.ru/ru.html>>.
100. SuperJob. <<https://www.superjob.ru>>.
101. Deloitte Global. <<https://clck.ru/De72h>>.
102. EY. Building a better working world.
<<http://www.ey.com/gl/en/home>>.
103. KPMG International. <<https://home.kpmg.com/xx/en/home.html>>.
104. PwC Global. <<https://www.pwc.com>>.
105. The 15-millisecond head start that led to \$28 million in trades // Quartz.
<<https://clck.ru/De6zy>>.

План-схема стандартизированного интервью на тему организационного вандализма персонала

Дата:			
Название организации			
ФИО собеседника			
№	Содержание вопроса	Ответ	
1. Вводный модуль			
Здравствуйте. В рамках этого интервью мы хотели бы поговорить о поведении сотрудников в Вашей организации. Если Вам какие-то вопросы непонятны или какие-то формулировки необходимо прояснить, пожалуйста, сразу скажите об этом.			
1.1.	Что, на Ваш взгляд, лежит в основе безопасности?		
1.2.	Какие принципы (установки) лежат в основе безопасности Вашей организации? Что создает безопасность в Вашей организации?		
1.3.	Нужно ли держать сотрудников в курсе дел организации, посвящать их в планы, привлекать к решению проблем, интересоваться их мнением относительно судьбы организации?		
1.4.	Что важнее: справедливость по отношению к работникам или интересы всей организации? Что Вы вкладываете в понятие «справедливость»?		
1.5.	Ради чего работают сотрудники Вашей организации? Как Вы оцениваете, верна ли их мотивация?		
1.6.	Дает ли экономическую свободу сотрудникам уровень их дохода в Вашей организации?		
1.7.	Как бы Вы описали идеального работника для Вашей организации?		
1.8.	Приветствуется ли инициатива и самостоятельность со стороны работников Вашей организации? Из списка выберите 2-3 существительных, которые, на Ваш взгляд, больше остальных соответствуют особенностям вашей организации: свобода, регламент, процедуры, выбор, инициатива, исполнительность, творчество.		
1.9.	Свободны ли сотрудники выбирать время (место) выполнения заданий руководства?		
1.10.	Сталкивались ли Вы с действиями сотрудников вашей организации, которые направлены на несанкционированное изменение или разрушение той среды, в которой они работают?		
	Да	Нет	
	Приведите примеры	А с такими действиями,	

		когда сотрудники намеренно вредят фирме? протестуют? и т.д.)	
1.11.	Как Вы понимаете организационный вандализм персонала? Какие ассоциации у Вас вызывает это словосочетание?		
2. Основной модуль			
Материальная среда			
2.1.1	Бывали ли случаи, когда сотрудники причиняли вред материальной среде организации? Например, ломали мебель, расписывали стены, похищали незначительные (сменные) элементы оборудования		
2.1.2	Как Вы считаете, насколько эти действия сотрудников были преднамеренными или непреднамеренными?		
2.1.3	Как часто это происходит?		
2.1.4	Каковы, на Ваш взгляд, причины такого поведения?		
2.1.5	Кто, как правило, чаще всего это делает? По полу, возрасту, стажу, профессии...		
Информационная среда			
2.2.1	Бывали ли случаи, когда сотрудники причиняли вред информационной среде организации? Например, рассылали большой объем бесполезной информации, что влекло за собой нарушение работы организации, запускали вредоносные программы, похищали базы данных / клиентские базы, распространяли заведомо ложную информацию об организации		
2.2.2	Как Вы считаете, насколько эти действия сотрудников были преднамеренными или непреднамеренными?		
2.2.3	Как часто это происходит?		
2.2.4	Каковы, на Ваш взгляд, причины такого поведения?		
2.2.5	Кто, как правило, чаще всего это делает? По полу, возрасту, стажу, профессии...		
Социально-психологическая среда			
2.3.1	Бывали ли случаи, когда сотрудники причиняли вред социально-психологическому климату организации? Например, публичное оскорбление работника, сплетни, преподнесение руководителю искаженной информации о сотруднике, работнику не передаются распоряжения руководителя или эти распоряжения бесполезны / невыполнимы		
2.3.2	Как Вы считаете, насколько эти действия сотрудников были преднамеренными или непреднамеренными?		
2.3.3	Как часто это происходит?		
2.3.4	Каковы, на Ваш взгляд, причины такого поведения?		
2.3.5	Кто, как правило, чаще всего это делает? По полу, возрасту, стажу, профессии...		

2. Основной модуль 3. Ущерб			
2.3.1.	Каков, по Вашим оценкам, ущерб от подобных действий сотрудников? (в % от бюджета организации?)		
2.3.2.	Существенен ли этот ущерб для Вашей организации?		
2.3.2.	Готова ли организация терпеть такое поведение сотрудников?		
	Да	Нет	
	Почему? Аргументация	Почему? Аргументация.	
	В каких случаях или поведение каких сотрудников?		
	До какого предела организация готова терпеть это поведение?	Готова ли организация терпеть такое поведение, если работник для Вас ценен?	
	Готова ли организация терпеть такое поведение, если работник для Вас ценен?		
2. Основной модуль 4. Профилактика			
2.4.1	Что, на Ваш взгляд, позволило бы предупредить подобное поведение сотрудников?		
2.4.2.	Делает ли Ваша организация что-либо, для предупреждения подобного поведения сотрудников?		
	Да	Нет	
	Почему да?	Почему нет?	
	Что делает Ваша организация	Что мешает?	
2.4.3.	Насколько затратны для организации эти профилактические меры?		
	Насколько эффективны эти профилактические меры?		
2.4.4.	Что можно было бы еще сделать, на Ваш взгляд?		
3. Заключительный модуль			
3.1.	Расскажите о Вашей организации: * Размер (количество сотрудников) * Характер деятельности * Обороты		
3.2.	Есть что-то, что бы Вы еще хотели отметить по теме интервью?		
Благодарим за участие в исследовании!			